

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA MOLINA

**Ciclo Optativo de Profesionalización en  
Marketing y Finanzas**



Trabajo de Titulación:

**“INNOVACIÓN EN EL CANAL DIRECTO PARA LA  
COMERCIALIZACIÓN DE PRENDAS Y ACCESORIOS  
DEL SUBSECTOR PRENDAS DE VESTIR Y  
CONFECCIONES. CASO: “BOUTIQUE MÓVIL”**

Integrantes:

Brenis Castro Adriana                      Economista  
Huamán Vilcapoma Jemima Keren      Economista

Profesor Asesor: Econ. Karina M. Yachi del Pino

*Lima – Perú*

*2016*

# ÍNDICE

<b>I.</b>	<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
	JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	2
	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	3
<b>II.</b>	<b>REVISIÓN DE LA LITERATURA</b> .....	<b>4</b>
2.1	MARCO TEÓRICO .....	4
2.2	MARCO CONCEPTUAL .....	15
2.3	ANTECEDENTES.....	18
<b>III.</b>	<b>METODOLOGÍA</b> .....	<b>22</b>
<b>IV.</b>	<b>PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DEL SUBSECTOR PRENDAS DE VESTIR Y CONFECCIONES</b> .....	<b>24</b>
4.1	PRODUCCIÓN .....	24
4.2	RITMO DE CRECIMIENTO .....	26
<b>V.</b>	<b>DIAGNÓSTICO SOBRE LOS CANALES DE COMERCIALIZACIÓN DEL SUB SECTOR DE PRENDAS DE VESTIR Y CONFECCIONES</b> .....	<b>28</b>
5.1	PARTICIPANTES DEL CANAL DE COMERCIALIZACIÓN .....	28
5.2	COMPETENCIA DENTRO DE LOS CANALES DE COMERCIALIZACIÓN .....	30
5.3	NORMATIVA .....	31
5.4	PUNTOS CRÍTICOS EN EL CANAL DIRECTO DE MERCADO DE PRENDAS.....	31
<b>VI.</b>	<b>CLIENTE O CONSUMIDOR LOCAL</b> .....	<b>33</b>
6.1	PERFIL DEL CONSUMIDOR .....	33
6.2	NECESIDADES Y PREFERENCIAS DEL CONSUMIDOR.....	43
6.3	SEGMENTO META .....	45
<b>VII.</b>	<b>MODELIZACIÓN E INNOVACIÓN EN EL CANAL</b> .....	<b>46</b>
7.1	EL CONCEPTO DEL NEGOCIO: BOUTIQUE MÓVIL .....	46
7.2	MODELIZACIÓN.....	46
<b>VIII.</b>	<b>ESTUDIO FINANCIERO</b> .....	<b>57</b>
8.1	PROYECCIÓN DE LA DEMANDA .....	57
8.2	INVERSIÓN FIJA .....	59
8.3	INVERSIÓN EN EL CAPITAL DE TRABAJO .....	61

8.4	DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN .....	63
8.5	COSTOS TOTALES .....	64
8.6	INGRESOS TOTALES .....	65
8.7	CALCULO DEL COSTO DE OPORTUNIDAD - COK DEL PROYECTO .....	66
8.8	FLUJO DE CAJA ECONÓMICO (FCE).....	67
8.9	ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO .....	68
8.10	FLUJO DE CAJA FINANCIERO (FCF) .....	69
8.11	EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA DEL PROYECTO .....	70
IX.	CONCLUSIONES .....	74
X.	RECOMENDACIONES .....	75
XI.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	77
XII.	ANEXOS .....	80
	ANEXO 1: FICHA TÉCNICA DEL ESTUDIO DE MERCADO .....	80
	ANEXO 2: FICHA TÉCNICA DEL FOCUS GROUP .....	81
	ANEXO 3: GUÍA DE INDAGACIÓN .....	82
	ANEXO 4: ENTREVISTA A DISEÑADORES .....	83
	ANEXO 5: ENTREVISTA A PRODUCTORES DEL EMPORIO GAMARRA .....	84
	ANEXO 6: ENCUESTA DE PREFERENCIAS EN EL CONSUMO DE ROPA .....	85
	ANEXO 7: RELACIÓN GASTO PROMEDIO Y DISTRITO DE RESIDENCIA .....	91

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>CUADRO 1: EMPRESAS TEXTILES .....</b>	<b>19</b>
<b>CUADRO 2: PRODUCCIÓN NACIONAL DE PRENDAS DE VESTIR .....</b>	<b>24</b>
<b>CUADRO 3: RELACIÓN EDAD Y ACTIVIDAD DEL CLIENTE .....</b>	<b>34</b>
<b>CUADRO 4: RELACIÓN FRECUENCIA DE COMPRA Y GASTO.....</b>	<b>35</b>
<b>CUADRO 5: RELACIÓN EDAD Y ESTILO DEL CLIENTE .....</b>	<b>37</b>
<b>CUADRO 6: RELACIÓN GASTO PROMEDIO Y SERVICIOS ADICIONALES .....</b>	<b>38</b>
<b>CUADRO 7: RELACIÓN GASTO Y PRIORIDAD DE COMPRA .....</b>	<b>40</b>
<b>CUADRO 8: RELACIÓN EDAD Y MEDIOS MASIVOS.....</b>	<b>42</b>
<b>CUADRO 9: ADQUISICIÓN DE PRENDAS DE VESTIR EN UNA TIENDA MÓVIL</b>	<b>43</b>
<b>CUADRO 10: MODELIZACIÓN DE THE FASHION POINT (BOUTIQUE MÓVIL)</b>	<b>55</b>
<b>CUADRO 11: CÁLCULO DE LA DEMANDA .....</b>	<b>57</b>
<b>CUADRO 12: PROYECCIÓN DE LA DEMANDA .....</b>	<b>58</b>
<b>CUADRO 13: MUEBLES Y ENSERES.....</b>	<b>59</b>
<b>CUADRO 14: INFRAESTRUCTURA .....</b>	<b>59</b>
<b>CUADRO 15: MAQUINARIA Y EQUIPO .....</b>	<b>60</b>
<b>CUADRO 16: TOTAL ACTIVOS TANGIBLES.....</b>	<b>60</b>
<b>CUADRO 17: ACTIVOS INTANGIBLES .....</b>	<b>60</b>
<b>CUADRO N° 18: GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS .....</b>	<b>61</b>
<b>CUADRO N° 19: INVENTARIO DE MERCADERÍA DE TRABAJO.....</b>	<b>61</b>
<b>CUADRO N° 20: EMBOLSADO.....</b>	<b>62</b>
<b>CUADRO N° 21: CAPITAL DE TRABAJO .....</b>	<b>62</b>
<b>CUADRO N° 22: DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN.....</b>	<b>63</b>
<b>CUADRO N° 23: COSTOS FIJOS .....</b>	<b>64</b>
<b>CUADRO N° 24: COSTOS VARIABLES .....</b>	<b>64</b>
<b>CUADRO N° 25: COSTOS TOTALES.....</b>	<b>64</b>
<b>CUADRO N° 26: INGRESOS POR PRENDA DE VESTIR.....</b>	<b>65</b>
<b>CUADRO N° 27: CRECIMIENTO DE LOS INGRESOS.....</b>	<b>65</b>
<b>CUADRO N° 28: CRECIMIENTO DEL CAPITAL DE TRABAJO .....</b>	<b>66</b>
<b>CUADRO N° 29: FLUJO ECONÓMICO.....</b>	<b>68</b>

<b>CUADRO N° 30: GASTOS FINANCIEROS.....</b>	<b>69</b>
<b>CUADRO N° 31: ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO .....</b>	<b>69</b>
<b>CUADRO N° 32: FLUJO FINANCIERO .....</b>	<b>70</b>
<b>CUADRO N° 33: VALOR ACTUAL NETO .....</b>	<b>71</b>
<b>CUADRO N° 34: TASA INTERNA DE RETORNO .....</b>	<b>71</b>
<b>CUADRO N° 35: ÍNDICE BENEFICIO-COSTO.....</b>	<b>72</b>
<b>CUADRO N° 36: PERIODO DE RECUPERO ECONÓMICO .....</b>	<b>72</b>
<b>CUADRO N° 37: PERIODO DE RECUPERO FINANCIERO .....</b>	<b>73</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>FIGURA 1: SISTEMAS DE CANALES ALTERNATIVOS .....</b>	<b>7</b>
<b>FIGURA 2: SISTEMAS DE CANALES ALTERNATIVOS II.....</b>	<b>9</b>
<b>FIGURA 3: LOS MOTIVOS DE LA INNOVACIÓN .....</b>	<b>12</b>
<b>FIGURA 4: MANIFESTACIONES DE LA INNOVACIÓN.....</b>	<b>13</b>
<b>FIGURA 5: NECESIDAD DE LA INNOVACIÓN.....</b>	<b>14</b>
<b>FIGURA 6: ACTIVIDAD PRINCIPAL.....</b>	<b>33</b>
<b>FIGURA 7: GASTO PROMEDIO EN PRENDAS DE VESTIR.....</b>	<b>35</b>
<b>FIGURA 8: IDENTIFICACIÓN DE ESTILO .....</b>	<b>36</b>
<b>FIGURA 9: PREFERENCIA DE LUGAR DE COMPRA.....</b>	<b>37</b>
<b>FIGURA 10: SERVICIOS ADICIONALES EN UNA TIENDA DE ROPA .....</b>	<b>38</b>
<b>FIGURA 11: PRIORIDAD EN LA COMPRA .....</b>	<b>39</b>
<b>FIGURA 12: COMPRAS POR INTERNET.....</b>	<b>40</b>
<b>FIGURA 13: FRECUENCIA DE COMPRA POR INTERNET .....</b>	<b>41</b>
<b>FIGURA 14: MEDIOS MASIVOS PARA INFORMARSE.....</b>	<b>41</b>
<b>FIGURA 15: CONOCIMIENTO DE LOS FASHION-TRUCKS (BOUTIQUE MÓVIL) .....</b>	<b>42</b>
<b>FIGURA 16: ADQUISICIÓN DE PRENDAS DE VESTIR EN UNA TIENDA MÓVIL</b>	<b>43</b>
<b>FIGURA 17: DIAGRAMA BOUTIQUE MÓVIL.....</b>	<b>47</b>
<b>FIGURA 18: BOUTIQUE MÓVIL .....</b>	<b>48</b>
<b>FIGURA 19: EMPAQUES .....</b>	<b>50</b>
<b>FIGURA 20: LA EMPRESA.....</b>	<b>51</b>
<b>FIGURA 21: FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE COMPRA Y VENTA DE THE FASHION POINT (BOUTIQUE MÓVIL) .....</b>	<b>54</b>
<b>FIGURA 22: PROYECCIÓN DE LA DEMANDA.....</b>	<b>58</b>

## **RESUMEN**

El presente trabajo realiza un análisis de los actuales sistemas de comercialización en el subsector prendas de vestir y confecciones con la finalidad de desarrollar una propuesta innovadora en el canal directo de a través de un modelo de mercado móvil.

En el primer capítulo se describe el contexto en el cual se desarrolla el subsector de prendas de vestir y confecciones, asimismo se plantea la problemática, se establece el objetivo general y los objetivos específicos del presente trabajo, así como la justificación y la metodología desarrollada. El segundo capítulo refiere a la revisión de la literatura, al marco teórico y a los antecedentes en el subsector de prendas de vestir y confecciones. En el tercer capítulo se expone los actuales canales de comercialización y su funcionamiento dentro de la industria de la moda, así como los participantes y la competencia de los mismos. En el cuarto capítulo se realiza el análisis de las preferencias y necesidades del consumidor objetivo, se identifican los puntos críticos de los canales de comercialización existentes. En el quinto capítulo se modela una propuesta de innovación a través de una tienda móvil. En el sexto capítulo se realiza la evaluación económica y financiera del modelo de innovación propuesto. En el séptimo y octavo capítulo se presentan las conclusiones a las que se llegaron con el estudio. Se responde el objetivo general y los objetivos específicos del presente trabajo; y se enuncian las recomendaciones para estudios posteriores en el mercado del subsector prendas de vestir y confecciones.

### **Palabras claves:**

Canales de comercialización  
Modelización  
Innovación  
Tienda móvil

## **ABSTRACT**

The present paper analyzes the current marketing systems in the clothing subsector in order to develop an innovative approach in the direct channel using a model of mobile market.

In the first chapter it describes the context in which the clothing subsector develops, it also poses the problem, the general objective and specific objectives of this study and the justification and the methodology developed. The second chapter concerns the literature review, the theoretical framework and the background in the clothing subsector. In the third chapter it exposed the current marketing channels and its operation within the fashion industry, as well as participants and competition thereof. The fourth chapter it analyzes the preferences and needs of the target consumer, it is identified the critical points of existing marketing channels. In the fifth chapter it models an innovative proposal through a mobile boutique. In the sixth chapter it is performed the economic and financial assessment of the innovation model proposed. In the seventh and eighth chapter the conclusions that were reached by the study are presented. The general objective and specific objectives of this study are answered; and it is enunciated the recommendations for further studies in the clothing subsector.

### **Key words:**

Marketing channels

Modeling

Innovation

Mobile boutique



## I. INTRODUCCIÓN

La industria textil peruana es una actividad económica dentro de la industria de Manufactura en el Perú. Este sector industrial abarca procesos como hilatura, tejeduría y acabados de productos textiles, tejidos de algodón, hilados de pelos de alpaca, fabricación de otros productos textiles como redes, cabos y cordeles para la pesca, así también abarca la fabricación de tejidos y artículos de punto, fabricación de prendas de vestir y fabricación de calzado.

Según cifras del Instituto Nacional de Estadísticas e Informática, en promedio durante los últimos años, el sector textil ha representado el 11% del valor agregado del sector Manufactura, el mismo que tiene una importante participación en el Producto Bruto Interno del Perú.

La industria textil en el Perú está constituida por dos grandes subsectores. La primera es la industria textil, abarca toda la etapa inicial desde la recolección del algodón hasta la elaboración de las telas acabadas, también incluye las actividades de hilado, tejido y teñido. Cuenta con diferentes categorías como: Hilatura, tejeduría, acabado de productos textiles, fabricación de tejidos y artículos de punto y ganchillo.

El segundo subsector es la industria de confecciones de prendas de vestir, la cual comprende todas las actividades vinculadas a la confección de prendas de vestir, adobo y teñido de piel y a su vez fabricación de prendas de vestir, excepto las prendas de piel.

Dentro del sector textil-confección, se ha experimentado una evolución en torno al mayor consumo de la moda, explicado por el ingreso de marcas internacionalmente reconocidas, marcas referentes de tendencias en moda. Esto ha originado la aparición de nuevas necesidades en el consumidor, así como cambios en su comportamiento al momento de la compra, originando el desarrollo de nuevos canales de comercialización en base a la creatividad e innovación para lograr la efectividad de la transacción.

En el sector textil-confección, así como en otros sectores de la industria, es prioridad la satisfacción del consumidor. El marketing, según Kotler, propone al empresario exceder las expectativas del consumidor, para lo cual se requiere de la exhaustiva identificación de sus necesidades gustos y preferencias, sin embargo, el cliente no siempre sabe lo que quiere, pero adquiere lo que le gusta, influenciado por las propuestas de comunicación que están presentes en su entorno, más aún en la industria de la moda donde el cliente está dispuesto a incorporar el cambio como parte de las exigencias del cliente.

El cliente se considera único y quiere ser tratado diferente, es por eso que existe un público insatisfecho con el actual sistema de mercadeo, cuyas exigencias van desde mejores precios, calidad, información, acceso, disponibilidad, entre otros. Hoy en día el consumidor no dispone de tiempo para realizar una transacción física en un centro comercial o la suficiente confianza para realizar dicha transacción de manera online. Es decir, el cliente nunca está satisfecho. Entonces, ¿Son verdaderamente importante los canales de comercialización en el sector textil? ¿Cómo está estructurado nuestro actual sistema de comercialización? ¿Los actuales canales de comercialización satisfacen las necesidades de los clientes finales? ¿Las empresas que operan en este sector se verán obligadas a cambiar en el futuro sus estrategias de comercialización?

## **JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

El presente trabajo busca aportar los lineamientos básicos para implementar un nuevo sistema de distribución y comercialización de prendas de vestir para la población femenina perteneciente al Nivel Socio Económico A y B, mediante un mecanismo innovador en el canal directo. Sin embargo esta propuesta puede aplicarse a distintos modelos de negocio como calzado, joyería, entre otros.

El proyecto tiene como implicancias generar un precedente para la comercialización de prendas de vestir entre aquellos productores y comerciantes cuyos actuales canales de distribución son inaccesibles por diversos motivos (operativo, económico y/o limitaciones de los canales tradicionales). Así como el impulso de la participación de emprendedores quienes busquen una oportunidad de negocio rentable para iniciar su propio proyecto desarrollando el enfoque de la tienda móvil. Todo ello contribuiría en la construcción de propuestas que aporten a la dinámica económica del país.

Con la implementación del sistema de distribución y comercialización (tienda móvil), se genera beneficio para el cliente interno y externo. En la empresa se busca promover la formalización de puestos laborales y con ello generando oportunidades como fuente de ingresos. Asimismo, con la puesta en marcha del proyecto se busca satisfacer las necesidades de un nicho de la población femenina ofreciendo prendas de vestir de buena calidad y precio accesible, en la comodidad del hogar o centro laboral.

El estudio toma en consideración factores que influyen en el cambio de la oferta y demanda del subsector originados por los cambios propios del mayor volumen de comercialización, así también analiza las actuales propuestas de la oferta y las preferencias del consumidor para identificar las características predominantes en la demanda del subsector confecciones. En el aspecto económico, es importante destacar el análisis de la rentabilidad y sostenibilidad de este tipo de actividades donde el empresario toma decisiones en un mercado altamente competitivo; es vital este tipo de análisis para demostrar que la nueva propuesta es sostenible en el mundo, convirtiéndose en un aporte incremental a la innovación.

## **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

General:

Realizar un estudio de los actuales sistemas de comercialización en el subsector prendas de vestir y confecciones con la finalidad de desarrollar una propuesta innovadora en el canal directo a través de un modelo de mercadeo móvil.

Específicos:

1. Identificar las principales características del subsector confecciones en Lima en el período 2005 – 2015 con la finalidad de describir su funcionamiento.
2. Realizar un diagnóstico sobre los canales de comercialización de la industria de fabricación de prendas de vestir
3. Analizar las preferencias y necesidades del consumidor local, las que permitan realizar propuestas a su medida.
4. Diseñar un modelo de comercialización innovador en el canal directo que cubra las actuales necesidades del público objetivo.
5. Determinar la rentabilidad económica y financiera de la propuesta de innovación.

## II. REVISIÓN DE LA LITERATURA

### 2.1 MARCO TEÓRICO

#### 2.1.1 Mercadeo

Según Jay. C. Levinson, (1985), Mercadeo es todo lo que se haga para promover una actividad, desde el momento que se concibe la idea, hasta el momento que los clientes comienzan a adquirir el producto o servicio en una base regular. Las palabras claves en esta definición son todo y base regular.

Según Philip Kotler (2008), el mercadeo o marketing, de manera simple, es el proceso de construir relaciones redituables al crear valor para los clientes captando a cambio el valor de los clientes.

Los primeros cuatro pasos del proceso de marketing, según Philip Kotler (2008), se centran en la creación de valor para los clientes. Primero, la compañía obtiene un completo entendimiento del mercado al investigar las necesidades de los clientes y administrar la información de marketing. Después, diseña una estrategia de marketing impulsada por el cliente basada en las respuestas de dos simples preguntas. La primera pregunta es: “¿A qué consumidores atenderé?” (Segmentación de mercado y cobertura de mercado). Las compañías de marketing exitosas saben que no pueden servir a todos los clientes. En vez de eso, tienen que enfocar sus recursos en los clientes que pueden servir mejor y de manera más redituable. La segunda pregunta de la estrategia de marketing es: ¿Cómo puedo atender mejor a los clientes seleccionados? (diferenciación y posicionamiento). Aquí el mercadólogo esboza una propuesta de valor que explica detalladamente los valores que la compañía entregará para atraer a los clientes meta. Una vez decidida la estrategia de marketing, la compañía debe elaborar un programa de marketing —el cual consta de cuatro elementos de la mezcla de marketing, o las cuatro P— que transforme la estrategia de marketing en valor real para los clientes. La compañía desarrolla entonces ofertas de producto y les crea sólidas identidades de marca. Fija un precio con el propósito de crear un valor real para el cliente y pone las ofertas a disposición de los consumidores meta. Por último, la compañía diseña programas de promoción que comunican la propuesta de valor a los consumidores meta y los convence de probar la oferta de mercado.

Quizás el paso más importante del proceso de marketing implica establecer valiosas y redituables relaciones con los consumidores meta. Durante todo el proceso, los mercadólogos practican la administración de las relaciones con el cliente para crear satisfacción y encanto. Sin embargo, para establecer relaciones de valor con los clientes, la compañía no puede actuar sola. Debe trabajar de cerca con sus socios de marketing dentro y fuera de la compañía y a través del sistema de marketing. Por lo tanto, además de practicar una buena administración de las relaciones con el cliente, las empresas también deben practicar una buena administración de las relaciones con los socios.

Según Philip Kotler (2008), los primeros cuatro pasos del proceso de marketing crean valor para los clientes. En el último paso, la compañía cosecha las recompensas de sus sólidas relaciones con el cliente al captar el valor de los clientes. Proporcionar valor superior al cliente produce clientes muy satisfechos que comprarán más y seguirán haciéndolo. Esto ayuda a la compañía a captar el valor de por vida del cliente y mayor participación. El resultado para la empresa es valor capital del cliente a largo plazo.

Por último, al enfrentar el cambiante panorama del marketing actual, las compañías deben considerar tres factores adicionales. Para crear relaciones con los clientes y socios, deben utilizar la tecnología de marketing, aprovechar las oportunidades globales, y actuar de manera ética y socialmente responsable.

### **2.1.2 Tipos de canales de comercialización en el subsector de prendas de vestir y confecciones**

La distribución y comercialización de prendas de vestir se desarrolla en diferentes canales.

Los canales de distribución incluyen la venta de prendas de manera directa o indirecta.

- a) Canal Directo, del Fabricante a los Consumidores: Este tipo de canal no tiene ningún nivel de intermediarios, por lo que el fabricante cumple con funciones de comercialización, transporte, almacenaje y aceptación de riesgos sin la ayuda de ningún intermediario.
- b) Canal Indirecto: Este incluye al canal detallista y mayorista.
  - Canal Minorista, del fabricante a los detallistas y de éstos a los consumidores.
  - Canal Mayorista. Del fabricante a los mayoristas, de éstos a los Detallistas y de éstos a los Consumidores. Este canal es utilizado por diferentes confeccionistas que no tienen la capacidad de hacer llegar sus productos a todo el mercado consumidor ni a todos los detallistas. Este comportamiento es característico del emporio de Gamarra, muchas de las prendas confeccionadas, son vendidas a los mayoristas y éstos a su vez a los detallistas, en su mayoría negociantes propietarios de pequeños stands en mercados de diferentes partes de Lima Metropolitana.

Los canales de distribución incluyen el transporte y el canal de comercialización. Este último ha ido cambiando de acuerdo a las necesidades del consumidor y a la optimización de los recursos por parte de los ofertantes.

Según Louis W. Stem, la clasificación de los canales de comercialización es:

a) Canales tradicionales:

- Distribuidores mayoristas: Venta al por mayor de prendas de vestir, Gamarra es un ejemplo del uso de este canal, ya que la mayoría de las tiendas de ropa de Lima Metropolitana son abastecidas con prendas de vestir de este Emporio, para luego ser comercializadas al consumidor final.
- Distribuidores minoristas: Venta al por menor, un ejemplo del usos de este canal son las tiendas de prendas de vestir ubicadas en Gamarra y en diferentes distritos de Lima Metropolitana, las cuales realizan la venta a través de un local comercial y de manera directa al consumidor final.

b) Canal diferente:

- Retail: Venta al por menor, la venta se realiza a través de grandes establecimientos que albergan tiendas departamentales de diferentes marcas, tales como: Saga Falabella, Ripley, Paris, entre otros. A través de este canalla marca logra mucha presencia y disponibilidad para el usuario final. A su vez los costos de producción para el fabricante son bajos.

c) Canales emergentes:

- Redes sociales: Es un canal donde la empresa comercializa las prendas de vestir a través de redes sociales como: Facebook, Twitter, Tuenti, entre otros, brindando diferente tipo de información sobre los diseños, precios y promociones. A través de estas redes sociales los consumidores pueden realizar sus pedidos. El canal de comercialización es online.
- Página web: Es un canal de ventas que permite al consumidor realizar transacciones monetarias desde la página web para la compra de un producto, el canal de comercialización es online.

d) Canal cíclico:

- Venta por catálogo: La comercialización de prendas de vestir se realiza a través de la exhibición de las prendas de vestir en imágenes. La venta de prendas depende de los pedidos que realicen los consumidores.

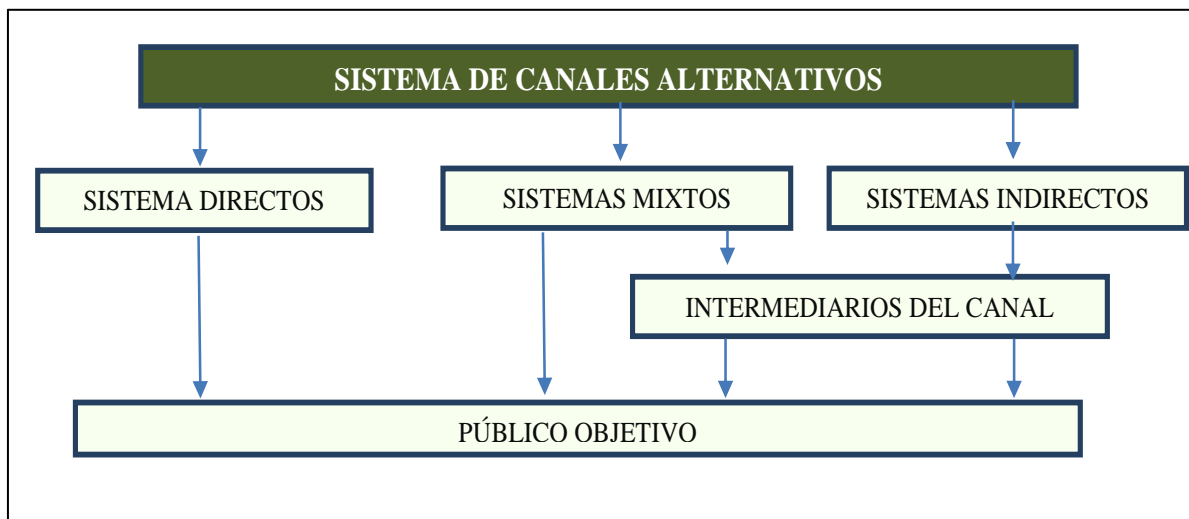
### 2.1.3 Gestión de canales de comercialización

Según Roger J. Best (2007), la elección y gestión de los canales de marketing tiene un impacto directo sobre tres importantes áreas de resultados:

- Valor al cliente: Los canales de marketing pueden aumentar o reducir el valor recibido por los clientes, según cual sea la calidad de los servicios y la eficiencia con que se les trate.
- Ingresos por ventas: La elección de los canales determina el alcance a los clientes, lo que, a su vez, influencia las ventas a los clientes actuales o a clientes potenciales.
- Rentabilidad: La elección de los canales de marketing tiene un impacto directo sobre los márgenes y gastos de marketing de la empresa, y puede jugar un papel fundamental en los beneficios que pueden obtenerse a través de un determinado canal.

Las empresas en muchas oportunidades necesitan utilizar una combinación de canales directos, indirectos y sistemas mixtos para poder atender así a los distintos segmentos de la forma más eficiente en coste, proporcionando a cada grupo el nivel esperado de servicios. Lo observamos en el gráfico N° 01.

**FIGURA 1: SISTEMAS DE CANALES ALTERNATIVOS**



Fuente: Roger J. Best, (2007)

a) Sistema de canales alternos

*Sistemas directos:* Los sistemas de canal directo incluyen la utilización de una fuerza de ventas propia, el marketing directo, la tele marketing, la utilización de representantes del fabricante o la utilización de agentes. En todos los casos la empresa mantiene la propiedad los productos y la responsabilidad en las tareas de venta, distribución, servicio y cobro del material vendido. Si bien la utilización de una fuerza de ventas propia ofrece la mejor oportunidad de comunicación e interacción con el cliente, resulta a menudo demasiado cara. El coste de la fuerza de ventas propia es alto y creciente. Una forma de reducir estos costes es utilizando representantes o agentes.

- *Agentes*, éstos asumen la responsabilidad de las tareas de venta y reciben una comisión, sólo en el caso de que la venta se produzca.
- *El marketing directo*, que incluye las ofertas por correo y las ventas por catálogo, plantea una alternativa menos costosa, pero limita también las oportunidades de comunicación con el cliente.
- El empleo *del telemarketing* proporciona una mayor oportunidad de comunicación, pero requiere una mayor fuerza laboral, y suele resultar más caro que el marketing directo.
- *Los canales e-marketing* pueden ser muy eficientes y ofrecen una mayor oportunidad de interacción con el cliente, especialmente en las compras desde casa, basadas en la utilización del ordenador. Para conseguir el máximo alcance el marketing online proporciona un camino ideal.

*Sistemas indirectos:* El intermediario adquiere la propiedad del producto, y en la mayoría de los casos, el control de las ventas y de la logística. Como puede apreciarse en el gráfico N° 04, un sistema indirecto de canales puede utilizar la colaboración de distintas figuras como minoristas, mayoristas o agentes.

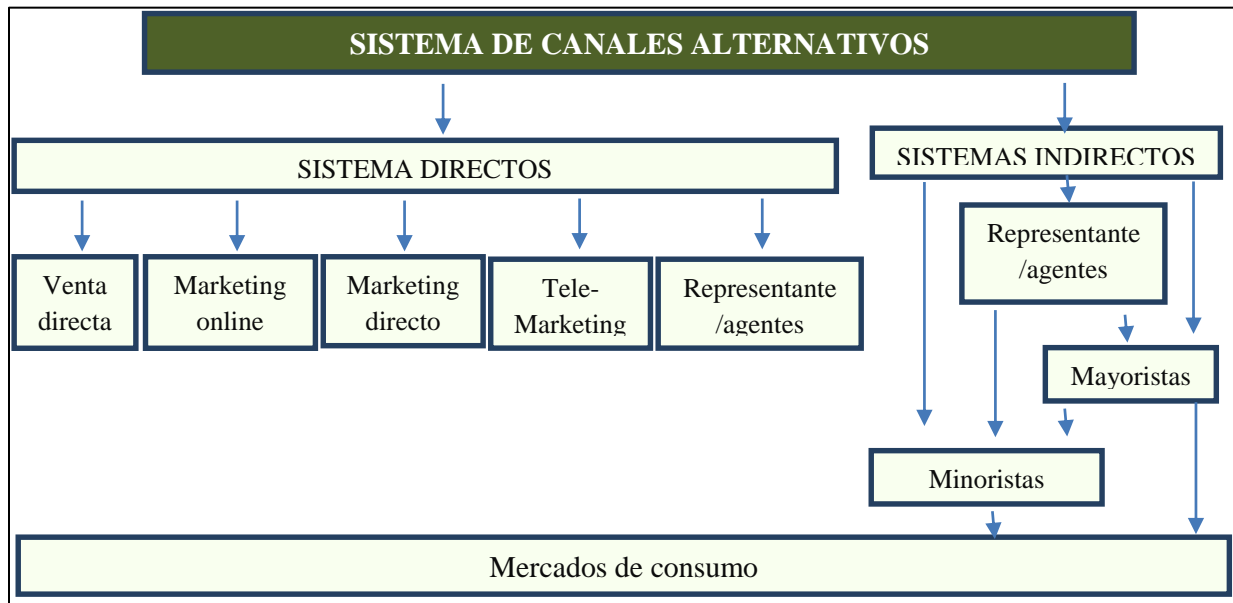
- *Los minoristas* se encargan de las ventas y de la distribución a los mercados de consumo y los distribuidores o agentes se encargan de estas tareas para el mercado empresarial. En compensación a sus servicios reciben, habitualmente, un descuento sobre el precio de venta al cliente.
- *Los mayoristas* ofrecen un punto intermedio de venta y distribución entre la empresa y los minoristas o agentes. Se puede distinguir entre mayoristas de función total, que ofrecen una gama total de productos y servicios (inventario, entrega, crédito y almacenamiento) y mayoristas de función limitada, que ofrecen una gama reducida de productos y servicios.

*Sistemas mixtos:* La empresa utiliza su propia fuerza de ventas para realizar la venta, y adicionalmente, utilizan distribuidores locales, que realizan las tareas de almacenamiento



del producto, entrega y servicio. La utilización de sistemas de distribución mixtos resulta útil cuando se trata de productos técnicos en los que la disponibilidad local y el servicio son importantes.

**FIGURA 2: SISTEMAS DE CANALES ALTERNATIVOS II**



Fuente: Roger J. Best, (2007)

### 2.1.4 Modelo de negocio-modelización

Según Rodolfo Fernández Gonzales (1994), para comenzar a comprender mejor este concepto es necesario definir que es un modelo de negocio.

Existen varias definiciones de modelos de negocios. Se puede definir un modelo de negocios como “un conjunto complejo de rutinas interdependientes que se descubren, ajustan y matizan mediante la acción”.

*Modelizar:*

Formalizar un fenómeno natural, organizacional o técnico para disponer de:

- una descripción rigurosa
- un punto de partida preciso para la contrastación de hipótesis
- un núcleo para el desarrollo de una aplicación informática

## a) Fases de la modelización

### Análisis

Construcción de modelos de la situación real que identifique las propiedades relevantes

- Lo que interesa es comprender el problema
- Modelos de análisis: abstracciones concisas y precisas de lo que debe hacer el sistema, no de cómo lo hará
- Los objetos de los modelos son conceptos del dominio del problema, independientes de la implementación.

### Diseño

#### Diseño del sistema

- Decisiones de alto nivel sobre la arquitectura global
- Identificación de subsistemas
- Decisiones de optimización del rendimiento
- Estrategias de resolución
- Asignación inicial de recursos

#### Diseño de los objetos

- Construcción de los modelos de diseño a partir de los modelos de análisis
- Detalles de implementación impuestos por las estrategias de resolución
- Identificación de las estructuras de datos y de los algoritmos necesarios para:
  - Implementar cada clase
  - Optimizar el rendimiento

### Implementación

- Codificación de los modelos de diseño en un lenguaje de programación
- Ingeniería del software:
  - ajuste al diseño
  - flexibilidad
  - extensibilidad

## b) Tipología de modelos

En cada fase, la modelización implica la construcción o refinamiento de tres modelos distintos:

#### Modelo de objetos

Describe la estructura estática de los objetos de un sistema, sus relaciones mutuas, sus atributos y sus operaciones.

Se formula utilizando un diagrama de objetos:

- Diagrama de objetos: grafos cuyos nodos son clases de objetos, y cuyos arcos son relaciones entre clases

Las clases se ordenan jerárquicamente. Esa ordenación hace que puedan compartir estructuras y comportamientos.

Es el modelo fundamental, porque describe qué es lo que cambia o se transforma, antes de describir cuándo o cómo lo hace.

Proporciona la estructura básica en la que se integran los demás modelos.

Descripción de los datos.

Es importante para cualquier problema que manipule estructuras de datos no triviales.

#### Modelo dinámico

Describe los aspectos del sistema que cambian en el tiempo, las interacciones entre los objetos del sistema.

Secuenciación de operaciones:

- sucesos que inician o terminan cambios,
- secuencias de sucesos,
- estados que definen el contexto de los sucesos,
- organización de sucesos y estados

Se formula mediante un diagrama de estados:

- Un diagrama de estados es un grafo cuyos nodos son estados, y cuyos arcos son transiciones entre estados causadas por sucesos.
- Describe la secuencia de sucesos y estados admisibles en una clase de objetos

Descripción de los aspectos de “control”

## Modelo funcional

Describe las transformaciones de datos que tienen lugar en el sistema.

Funciones, restricciones, dependencias funcionales. “Lo que el sistema hace”

Se formula mediante diagramas de flujo:

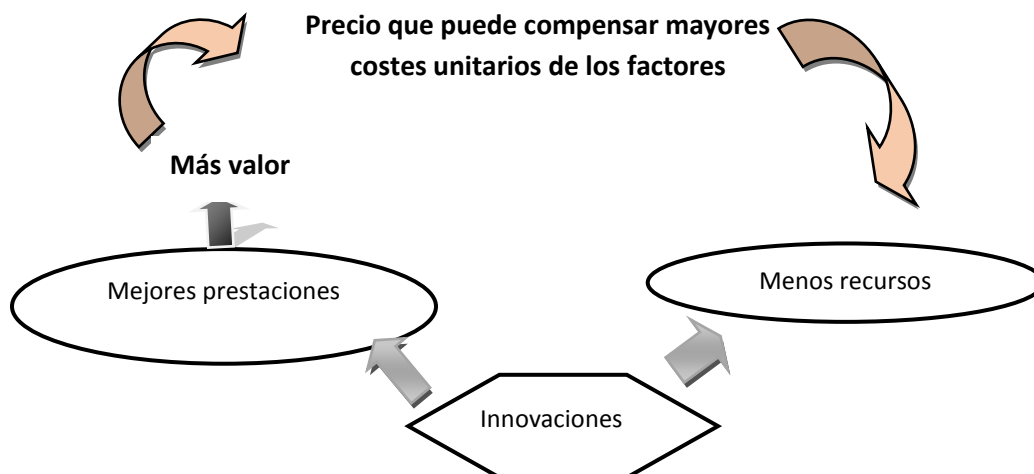
- Un diagrama de flujo es un grafo cuyos nodos son procesos y cuyos arcos son flujos de datos.
- Representa las dependencias entre valores, y la computación de los valores de salida a partir de los valores de entrada
- Descripción de la “función” del sistema.

### 2.1.5 Innovación

#### a) Motivos de la innovación

Según Juan Mulet Meliá (2005), el primer motivo es que, de esta forma, las empresas son capaces de conseguir dos efectos importantes para su negocio. Con el primero, llegar a ofrecer productos, procesos o servicios con mejores prestaciones y, con el segundo, producirlos con menores recursos. ¿Cuáles son sus consecuencias? Si se consiguen mejores prestaciones, lo que se ofrece es de más valor, alguien lo valorará más, alguien estará dispuesto a pagar más por ello. Aumentar el valor querrá decir que se podrá vender a un mayor precio que puede compensar mayores costes unitarios de los factores. Si, además, se consiguen utilizar menos factores, las rentas de estos factores serán más altas, ver figura N° 03.

**FIGURA 3: LOS MOTIVOS DE LA INNOVACIÓN**



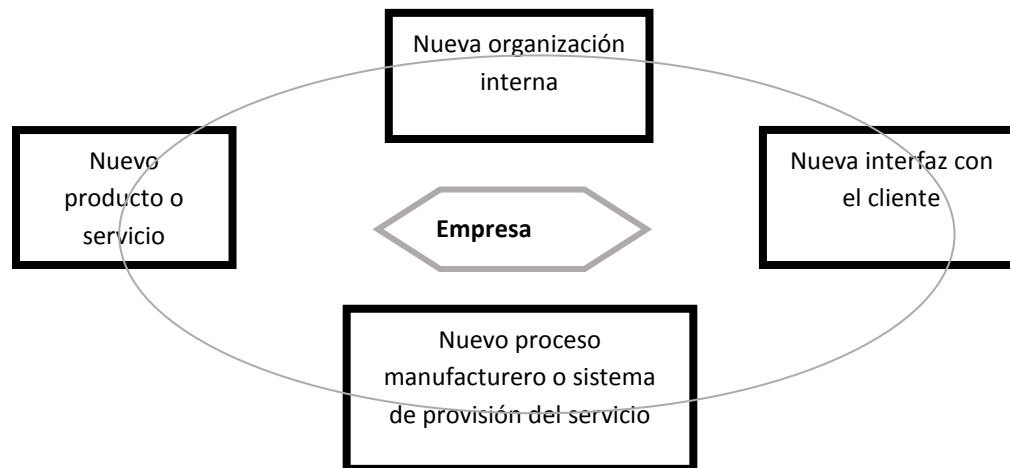
**Fuente:** Juan Mulet Meliá (2005)

Por tanto, éste es el motivo que justifica que hoy en día la innovación sea un concepto importantísimo para entender el funcionamiento de la economía.

b) Manifestaciones de la innovación dentro de la empresa

Es evidente que en un nuevo producto o servicio, o en una nueva interfaz con el cliente, y también en una nueva organización interna. Esto es una manera sistemática de saber dónde están las innovaciones una vez entendido el concepto. Ver figura N° 04.

**FIGURA 4: MANIFESTACIONES DE LA INNOVACIÓN**



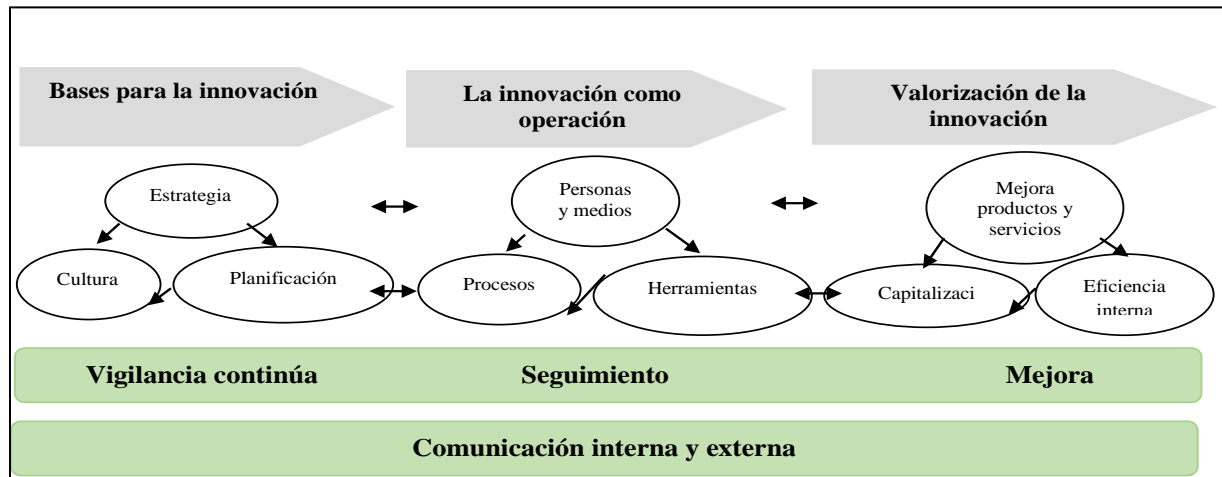
**Fuente:** Juan Mulet Meliá (2005)

c) Requisitos para la innovación

En primer lugar, tiene que contar con una serie de fundamentos o bases que la hagan posible. Están en la misma cultura empresarial, en sus hábitos, en sus valores, y en sus conocimientos, que llevan a establecer los procesos de transformación del conocimiento en productos, procesos o servicios. En segundo lugar, debe tener una estrategia para la innovación, y a partir de ella ser capaz de establecer una planificación que guíe el proceso. Ver figura N° 05.

Pero también es necesario ver la innovación como una operación. Una empresa que transforma su conocimiento internamente en beneficios tiene el proceso de innovación instituido internamente como una forma de operar, a la manera de las operaciones de producción o comerciales. Para ello se necesitan personas, medios y herramientas, y todos ellos deberán estar organizados en procesos.

**FIGURA 5: NECESIDAD DE LA INNOVACIÓN**



Fuente: Juan Mulet Meliá (2005)

Y, como tercera condición, seguramente la más específica de la innovación, está la denominada “valorización” de sus resultados. La innovación es un proceso muy arriesgado, mucho más que la mayoría de las actividades empresariales. En la innovación se implican muchos recursos y se trabaja sin experiencias previas. El riesgo de fracaso es por lo tanto elevado. Por ello, es muy importante que la empresa tenga la convicción de que tiene que valorizar, es decir, dar y demostrar valor para lo que está obteniendo del proceso de innovación. De esta manera será posible hacer de la innovación un hábito para toda la empresa.

El valor de la innovación se evidencia en la mejora de productos o servicios, en la eficiencia interna de los procesos mediante disminución de costes, y en la capitalización de lo que se ha conseguido obtener a través de procesos de innovación.

La capitalización de la innovación en activos intangibles se consigue a través de patentes, licencias, know-how, pero también va adquiriendo cada vez más importancia la mejora de la imagen asociada a la empresa innovadora. La innovación contribuye a que la empresa aparezca frente al potencial cliente como atractiva y eficiente, y es una manera de capitalizar los resultados de los procesos innovadores.

Estos son los esquemas que debe implantar cualquier organización empresarial que quiera establecer procesos innovadores. Se debe añadir, que todo proceso de innovación necesita siempre un seguimiento y una comunicación internos. Hay que controlar hacia dónde van los procesos con riesgo, por ello deben estar sometidos a un control para su eventual corrección y a una comunicación, tanto interna como externa de lo que está ocurriendo.

#### d) Innovación comercial

Una de las áreas actuales donde más innovaciones tiene cabida es en el área de Marketing y Ventas, la innovación en marketing consiste en utilizar un sistema de comercialización no utilizado antes en la empresa, que puede consistir en cambios significativos en diseño, envasado, posicionamiento, promoción o tarificación, siempre con el objetivo de aumentar las ventas. La variación en el método tiene que suponer una ruptura fundamental con lo realizado anteriormente.

Los cambios de posicionamiento pueden consistir en la creación de nuevos canales de venta como el comercio electrónico, el desarrollo de franquicias, la venta directa, las modificaciones en la forma de exhibir el producto o la venta de licencias de uso, etc.

Los cambios en promoción suponen la modificación en la comunicación utilizando nuevos soportes, cambios en la imagen-logo, los sistemas de fidelización y la personalización de la relación con el cliente.

La clave en la *innovación comercial* de las empresas generales (distribución, industriales, servicios, etc.) parte de la determinación de la Optimización de los Canales de Distribución, es aquí donde se producen las innovaciones comerciales, en la estructuración de los canales de distribución, lo fundamental en un mundo comercial global. El estudio y estructuración de las variables de la Optimización de los Canales de Distribución, crearán un proceso de comercialización actualizado y personalizado para la empresa, su sector, sus competidores y sus Clientes, asegurando la mejor forma de competir en el mercado. Con mucha frecuencia encontramos empresas que siguen hábitos y procesos comerciales tradicionales, que les llevan a problemas de ventas y de márgenes.

## 2.2 MARCO CONCEPTUAL

**Mercadeo:** Lucio, Mera Elena (2010), define el Marketing como una filosofía de empresa y un conjunto de técnicas y actividades dirigidas a satisfacer las necesidades del consumidor: Mejor que la competencia. A través de la gestión integrada y coordinada de todos los elementos de la empresa de forma organizada y planificada. Obteniendo un beneficio.

**Comercialización:** Según Kotler (1995), el proceso de comercialización incluye cuatro aspectos fundamentales: ¿cuándo?, ¿dónde?, ¿a quién? y ¿cómo? En el primero, el autor se refiere al momento preciso de llevarlo a efecto; en el segundo aspecto, a la estrategia geográfica; el tercero, a la definición del público objetivo y finalmente, se hace una referencia a la estrategia a seguir para la introducción del producto en el mercado.

**Canales de mercadeo:** Según Philip Kotler (2001), los intermediarios de mercadeo constituyen un canal de mercadeo (comercio o distribución). Los canales de mercadeo se pueden considerar como grupos de organizaciones independientes que participan en el proceso de hacer que un producto o servicio esté disponible para su uso o consumo.

**Mayoristas:** Según Duncan Phillips (1976), los mayoristas son intermediarios que suelen comprar a los fabricantes por lotes relativamente grandes y venderá los minoristas por cantidades bastante menores. Posiblemente, la mitad de todos los artículos de consumo manufacturados pasan por las manos de los mayoristas.

**Detallistas:** Según Philip Kotler y Gary Armstrong (2008), la venta al detalle abarca todas aquellas actividades que intervienen directamente en la venta de bienes o servicios a los consumidores finales para su uso personal, no comercial. Muchas instituciones —fabricantes, mayoristas y detallistas— efectúan ventas al detalle; pero la mayor parte de este tipo de ventas la realizan los detallistas: negocios cuyas ventas provienen primordialmente de la venta al detalle.

**Distribución:** Según Enrique Díez de Castro y Antonio Navarro García (1997), se entiende por distribución la «función que permite el traslado de productos y servicios desde su estado final de producción al de adquisición y consumo», abarcando el conjunto de actividades o flujos necesarios para situar los bienes y servicios producidos a disposición del comprador final (individuos u organizaciones) en las condiciones de lugar, tiempo, forma y cantidad adecuados.

**Canal de distribución:** Según Enrique Díez de Castro y Antonio Navarro García (1997), es el camino seguido por un producto o servicio para ir desde la fase de producción a la de adquisición y consumo. El camino de un canal está formado por un número variable de organizaciones más o menos autónomas, internas y/o externas a la empresa, que mantienen estructuras, comportamientos y relaciones sociales en general, que dan como resultado la realización, con mayor o menor éxito, de las diversas funciones de distribución. Las organizaciones que forman el canal se denominan intermediarias, siendo empresas de distribución situadas entre el productor y el consumidor final.

**Tienda departamental:** Según Philip Kotler y Gary Armstrong (2008), es una organización de venta al detalle que trabaja una extensa variedad de líneas de producto, como ropa, muebles y artículos para el hogar; cada línea se opera como un departamento individual manejado mediante compradores o comerciantes especializados.

**Boutique Móvil:** También conocido como ‘Fashion truck’, es una tienda de ropa que ofrece su servicio al cliente dentro de una furgoneta, camión o minivan acondicionada de manera similar a una tienda convencional.



**Tienda Virtual:** La tienda virtual es un lugar virtual en el que se puede realizar la compra y venta de productos y/o servicios a través de medios electrónicos, tales como Internet y otras redes informáticas.

**Segmentación de mercado:** Según Sarabia y Munuera (1994), la segmentación de mercados es como "la estrategia de marketing que, mediante un proceso de dirección e investigación comercial, analiza la significación de las diferencias encontradas en las variables que definen a los sujetos (individuos o empresas) identificando, evaluando, seleccionando grupos de sujetos y dirigiendo programas específicos de marketing a fin de optimizar la asignación de recursos y la política comercial de la empresa.

**Innovación:** Según Ferrer Salat (1984), innovación, significa introducir modificaciones en la manera de hacer las cosas, para mejorar el resultado final. Así, una innovación puede ser desde una acción sobre el precio de un artículo para conquistar un mercado, hasta la mejora de un producto antiguo o el descubrimiento de un nuevo uso para un producto ya existente.

**Estilo de vida.** Según Philip Kotler (2008) Gente que provenga de la misma subcultura, clase social y ocupación, podría tener muy distintos estilos de vida. El estilo de vida es el patrón de vida de una persona, expresado en su psicografía. Esta disciplina mide las principales dimensiones AIO (actividades, intereses, opiniones) de los consumidores — actividades (trabajo, pasatiempos, compras, deportes, eventos sociales), intereses (alimentos, moda, familia, recreación), y opiniones (acerca de sí mismos, de problemas sociales, de negocios, de productos) —. El estilo de vida comprende algo más que la clase social o personalidad del individuo; es un perfil de cómo actúa e interactúa en el mundo una persona.

**Análisis de valor.** Según Philip Kotler (2008), es una estrategia de reducción de costos en la que se estudian cuidadosamente los componentes de un producto para determinar si se pueden rediseñar, estandarizar, o elaborar con métodos de producción menos costosos.

**Innovación radical.** Según Juan Puell Palacios (2007), la innovación es radical si el conocimiento tecnológico a explotar es totalmente diferente al conocimiento existente en la competencia y lo hace obsoleto. Si esto fuera así la innovación es destructora de la competencia y la posibilidad de crecimiento en el mercado está abierta.

**Innovación incremental.** Según Juan Puell Palacios (2007), la innovación incremental se basa en el conocimiento que actualmente se está usando. Este tipo de innovación incrementa las competencias. De acuerdo a las investigaciones realizadas, la mayoría de las innovaciones en las empresas son incrementales.

## 2.3 ANTECEDENTES

El sector textil y confecciones ha evidenciado un crecimiento sostenible, esto se debe a la calidad de la fibra usada en los procesos de confección. A ello se suma, el crecimiento del número de Micro y Pequeñas Empresas (MyPes), así como el aumento de la inversión de las mismas en el sector textil. En consecuencia, esto ha permitido que el sector pueda abastecer el mercado local y extranjero (Centrum, 2010).

La industria de la confección en el Perú se ha destacado en los últimos años por una fuerte reorientación hacia el mercado externo, esto último fue facilitado por una política orientada hacia la apertura comercial (Tratado de Libre Comercio), a la reducción de aranceles para la importación de maquinaria y equipo. (M. Angulo, 2004)

En el marco legal de la regulación del sector textil resalta la ley antidumping (2002), que impone impuestos sobre las importaciones de tejidos de algodón y tejidos mixtos de China. En el 2004, esta ley se amplió para tejidos planos de ligamento tafetán, popelina, poliéster algodón, estampados crudos, blanqueados, teñidos o con hilados de diferentes colores teniendo como lugar de origen Pakistán. En el 2006 también se extiende para tejidos de Denim provenientes de Brasil.

Sin embargo, el sector textil y confecciones a partir del año 2009 vienen atravesando una dura situación, ya que las exportaciones han caído durante los últimos años y no han llegado a igualarse a las exportaciones del año 2008. (BCRP, 2014). Según Cesar Tello (Gerente General de Industrias Nettalco), esta situación se debe a un problema de informalidad, pues el 76% de la fuerza laboral en este sector es informal, por lo cual se pierde productividad y eficiencia. Por su parte José Ignasio Llosa (Gerente General de Creditex), señala que otro factor es la baja producción de algodón nacional. Para el vicepresidente de Adex la crisis del sector se debe a un mal diseño de las políticas económicas y a un mal entorno para los negocios. En esa línea el director de la cámara de comercio de Lima, Carlos Posada, indicó que el problema se debe a la inestabilidad de los mercados externos, como Estados Unidos y Venezuela, así como también a que la industria peruana no está siendo competitiva por un tema de precio.<sup>1</sup>

Aunque las exportaciones son el motor de la industria textil y confecciones; la producción también tiene como destino el mercado interno.

Las pequeñas y medianas empresas, principales proveedoras del mercado interno se han visto afectadas por la importación creciente de productos textiles provenientes de Asia, cuyo destino de mercado son los segmentos de bajo ingreso.

---

<sup>1</sup> Entrevista al diario gestión sobre la mesa textil y confecciones. (17 junio de 2015)

Por otro lado, las empresas que venden en el mercado interno enfrentan una gama de clientes mucho más diversa, desde algunas tiendas por departamento hasta grandes cantidades de pequeños comerciantes. Muchas de las empresas, además, se encuentran integradas hacia delante (“Gamarra”), por lo que la competencia está más concentrada. (M. Angulo, 2004)

Existen empresas con grandes niveles de venta, pero entre las empresas textiles que exportan, importan, producen, dentro del Perú, están actualmente asociadas al comité textil de la Sociedad Nacional de Industrias, ellas son:

#### **CUADRO N°01: EMPRESAS TEXTILES**

1. 1818 SAC	20. Inca Tops SA
2. Algodonera Peruana SAC	21. Industrial Textil Piura SA
3. Aris Industrial SA	22. Inversiones Comindustria SA
4. Badinotti Perú SA	23. La Colonial Fábrica de Hilos SA
5. Coop. Ind. Manufacturas Tres Estrellas	24. Laboratorio Textiles los Rosales SAC
6. LTD	25. Michell y CIA SA
7. Coats Cadena SA	26. Perú Pima SA
8. Compañía Industrial Nuevo Mundo SA	27. Perú Tintex SAC
9. Compañía Industrial Romosa SA	28. Servicios de Punto y Acabado SAC
10. Creditex S.A.A.	29. Sudamericana de Fibras SA
11. Compañía Universal Textil	30. Tecnología Textil SA
12. Confecciones Lancaster	31. Tejidos San Jacinto SA
13. Consorcio la Parcela	32. Texfina SA
14. Empresa Algodonera SA	33. Textil El Amazonas SA
15. Fábrica de Tejidos Pisco SAC	34. Textil Océano SAC
16. Fibras Industriales SA	35. Textil S&P SRL
17. Filamentos Industriales SA	36. Textil San Charbel SA
18. Filasur SA	37. Textiles Bustamante SA
19. Hilandería de Algodón Peruano SA	38. Viplastic Perú SAC

Fuente: Sociedad Nacional de Industrias, 2012  
Elaboración Propia

En el ámbito comercial, el mercado cuenta con una oferta variada de prendas de vestir, la procedencia de las prendas es interna y externa, ya que muchas de las prendas son importadas o comercializadas por empresas extranjeras. Durante los últimos años la presencia de grandes marcas como Zara, Michelle Belau, Joaquín Miró, entre otros en el mercado local ha crecido, trayendo consigo la introducción de diversos movimientos de moda, así como también la introducción de nuevos canales de comercialización. (Perú Retail, 2015).

Los canales de distribución textil han experimentado una gran transformación en las últimas décadas como consecuencia de la globalización y la tecnología. Estos cambios han permitido reducir las distancias entre los diferentes agentes que intervienen en el proceso de fabricación, disminuyendo el tiempo desde el diseño de la prenda hasta su llegada al punto de venta.

La distribución de confección incluye la comercialización de prendas de vestir a través de diferentes canales, los cuales durante los últimos años han ido cambiando en función a las preferencias del consumidor (Prom Perú, 2014).

Los canales de comercialización comprenden las tiendas de gran superficie con productos masivos y de bajos precios, a su vez también comprenden las tiendas especializadas.

No obstante, en el contexto internacional, los canales de comercialización se caracterizan por ofrecer una alternativa distinta e innovadora. En países como Estados Unidos, Colombia y Chile se ha venido desarrollando un nuevo canal de comercialización de prendas de vestir, a través de una tienda móvil, la cual consiste en acondicionar un carro (minivan, una cúster o un bus) en una tienda para la venta de ropa.

En el caso de Estados Unidos, según La Asociación Americana de Retail Móvil (AMRA), cuenta con aproximadamente 500 tiendas móviles de moda repartidos en 50 estados. Las tiendas móviles comenzaron hace cuatro años pero la tendencia se ha disparado en el último año como consecuencia de que nuevos empresarios aprenden de los éxitos y fracasos de los pioneros de este movimiento.

Entre los principales casos figuran:

- Fashion In Motion; dirigida por Gina Crater – Lilja en Estados Unidos, esta tienda móvil se enfoca en las mujeres que trabajan y no cuentan con el tiempo suficiente para acudir a centros comerciales. Una de las principales ventajas de Fashion In Motion es ofrecer un servicio personalizado a sus clientes del género femenino.
- The Fashion Truck; creado por Emily Benson, esta tienda móvil ofrece ropa y accesorios a precios menores de 100 dólares y se traslada por la ciudad de Boston a eventos programados en casas u oficinas. También se detiene en las calles y en los mercados locales buscando atraer y fidelizar a sus clientes. The Fashion Truck dispone de diferentes canales de comunicación virtual tal como Facebook y twitter para mantenerse en contacto con su público objetivo y conocer así sus preferencias de consumo.
- Nomada; fundado por Jessie Goldenberg de 26 años en Nueva York, los grandes costos que conllevan alquilar un local en Nueva York, hizo que Jessie abriera una tienda móvil de prendas de vestir con la cual podría llevar la moda a diferentes partes sin tener que pagar alquiler. Fundó la tienda en el 2013 en Nueva York y ha tenido gran éxito, trabaja con varios diseñadores ofreciendo prendas de vestir exclusivas.

- Styleliner; Creado por Joey Wolffer en Nueva York, Comenzó con la venta de accesorios a familiares y amigos en un camión, debido al éxito que obtuvo, optó por formar una empresa y vender prendas de vestir en el camión, y ahora vende en diferentes eventos y espectáculos de Nueva York.

En Latinoamérica también se está siguiendo la tendencia de las tiendas móviles.

Entre los principales casos figuran:

- Mondieu; es una versión más sofisticada y lujosa de la tienda móvil en Colombia, la cual comercializa calzado en una exquisita y finamente decorada tienda, con un diseño interior para innovadores, MonDieu ofrece un ambiente íntimo y acogedor que hace que el cliente se sienta libre de experimentar y elegir los productos como en su propio armario. La tienda móvil llega hasta la casa de sus clientes solicitando previamente una cita a través de la página web sin costo alguno.
- Boutique Móvil; fundado en 2012 en Chile, ofrece prendas de vestir a través de una minivan, con la cual se desplaza a diferentes partes de la ciudad de Temuco, de acuerdo a la solicitud de sus clientes, cuenta con cuenta en Facebook, en la cual muestra las prendas de vestir ofertadas en su boutique móvil, asimismo, a través de Facebook, capta a sus clientes e informa sobre las plazas donde se encontrará la boutique durante la semana.

### **III. METODOLOGÍA**

El presente estudio es descriptivo con la finalidad de poder identificar, analizar y evaluar las condiciones de mercado en el sector textil actual, así como las principales características que la componen en cuanto a su funcionamiento y propositiva porque brinda una propuesta mediante el diseño innovador en el canal directo, de una forma de distribución móvil, la misma que recoge las preferencias y gustos del consumidor limeño.

Para fines de la presente propuesta, inicialmente se identificó y describió el funcionamiento del subsector peruano de prendas de vestir y confecciones en el periodo 2005 – 2015. Asimismo se realizó un diagnóstico sobre los canales de comercialización en el sector textil poniendo énfasis en los productos dirigidos a los Niveles Socio Económicos A y B para desarrollar una propuesta innovadora a través de un modelo de mercadeo móvil. Para ello es necesario el uso de información secundaria, mediante la revisión bibliográfica, que revele los principales aspectos en el ámbito productivo, legal y comercial.

Por otro lado, se hizo un análisis de preferencias y necesidades del consumidor local dirigido a la población femenina que se encuentra entre los 18 y 25 años de edad de los Centros Universitarios (Universidad Nacional Agraria La Molina, Universidad de Lima y Universidad San Ignacio de Loyola) y Centros de trabajo (Centro Empresarial de San Isidro) de los distritos de La Molina, San Isidro, Miraflores y Surco. A fin de poder realizar el análisis de preferencias y necesidades del consumidor local, se realizó la aplicación de grupos focales y entrevistas estructuradas dirigidos a la población objetivo. El estudio propone la aplicación de 2 grupos focales, dirigido a la población femenina de 18 a 25 años que reside en la ciudad de Lima metropolitana. El primer grupo está compuesto por la población del NSE A y B, mientras que el segundo estará compuesto por la población del NSE C y D. (Anexo N° 02, Ficha técnica del Focus Group)

Asimismo se realizó la aplicación de encuestas con preguntas cerradas dirigidas a la población objetivo en universidades, centros comerciales, en general en establecimientos donde acuden con mayor frecuencia las jóvenes entre 18 y 25 años. (Anexo N° 01, Ficha técnica del estudio de mercado).

En adición se realizó entrevistas a las principales boutiques especializadas para tener conocimiento sobre nuestra competencia indirecta más cercana. (Anexo N° 03, Guía de Indagación)

Luego de la aplicación de encuestas y entrevistas se procedió a realizar el procesamiento de la información mediante un software estadístico, como el programa SPSS a fin de obtener los resultados de las encuestas.

#### IV. PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DEL SUBSECTOR PRENDAS DE VESTIR Y CONFECCIONES

##### 4.1 PRODUCCIÓN

La industria de confecciones de prendas de vestir concentra la fabricación de diferentes prendas como camisas, pantalones, faldas, entre otros, fabricación que ha venido cayendo en unidades de producción. Durante el año 2012, la producción ascendía a 155 204 939 unidades, mientras que el año 2014 la producción fue 107 479 071 unidades, una variación de -30.75% respecto al año 2012. De acuerdo a la Sociedad Nacional de Industrias, en el periodo de enero-agosto del año 2015, la producción de prendas de vestir en el Perú se explica en el siguiente cuadro:

**CUADRO 2: PRODUCCIÓN NACIONAL DE PRENDAS DE VESTIR**

Descripción	U.M.	Ene-ago2014	Ene-ago 2015	Var. %
Polo	UNID	46,864,188	40,640,794	<b>-13.3</b>
Pantalón	UNID	4,074,741	4,403,715	<b>8.1</b>
Camisa	UNID	3,199,535	2,525,414	<b>-21.1</b>
Ropa interior	UNID	4,838,703	4,687,724	<b>-3.1</b>
Blusa	UNID	407,601	321,091	<b>-21.2</b>
Ropa de bebé	UNID	809,813	840,575	<b>3.8</b>
Bermuda/short	UNID	514,774	491,495	<b>-4.5</b>
Terno	UNID	67,379	58,050	<b>-13.8</b>
Falda	UNID	112,978	107,098	<b>-5.2</b>
Vestido	UNID	422,794	389,001	<b>-8.0</b>
Saco (ropa)	UNID	112,584	118,365	<b>5.1</b>
Pijama	UNID	1,050,771	811,863	<b>-22.7</b>
Conjunto de ropa (dos piezas)	UNID	164,090	129,403	<b>-21.1</b>
Ropa de baño	UNID	56,496	40,782	<b>-27.8</b>
Chaleco	UNID	50,644	59,450	<b>17.4</b>
Mameluco	UNID	33,052	34,649	<b>4.8</b>
Gorra y sombrero	UNID	62,938	37,527	<b>-40.4</b>
Bata	UNID	35,585	41,210	<b>15.8</b>
Polera	UNID	289,522	209,730	<b>-27.6</b>
Enterizo	UNID	39,227	28,312	<b>-25.3</b>
Abrigo	UNID	158,184	113,731	<b>-28.1</b>
Bividis	UNID	1,833,546	1,670,829	<b>-8.9</b>

Fuente: Sociedad Nacional de Industrias, 2015

Elaboración: Comité textil-SNI



La caída en la producción de prendas de vestir se explicaría, según el Instituto Nacional de Estadísticas, por el indicador de la Utilización de la Capacidad Instalada en la Industria<sup>2</sup>, el cual muestra que el sector textil del Perú está haciendo un menor uso de su capacidad instalada en la industria de confecciones y prendas de vestir, siendo para el año 2013 y 2014, un porcentaje de 50.76 y 49.35, respectivamente. Cabe resaltar que gran parte de la fabricación de estas prendas es exportada hacia países como EEUU, Venezuela, entre otros<sup>3</sup>. Por lo tanto, el origen de la desaceleración de la industria de confecciones y prendas de vestir se debe a la menor demanda externa de los mismos.

En consecuencia, la variación de las exportaciones de confecciones y prendas de vestir ha venido en caída, desde el año 2009 (-28.94%) hasta el año 2014 (-14.04%), a excepción de los años 2010 (2.4%), 2011 (28.33%) y 2012 (6.37%). Según cifras de la Sociedad Nacional de Industrias, en adelante (SNI), la exportación de prendas de vestir alcanzaron los US\$ 987 millones hasta setiembre 2015 en comparación de los US\$ 1333 millones logrados para el mes de setiembre del 2014.

Por el contrario las importaciones peruanas de prendas de vestir han experimentado un mayor crecimiento. De acuerdo a los reportes publicados por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, en el año 2010 las importaciones de prendas de vestir ascendieron a US\$ 374 millones mientras que en el año 2014 el valor importado fue de US\$ 814.9 millones, una variación de 118% respecto al año 2008. Según la Sociedad Nacional de Industrias, para el periodo enero-setiembre 2015, las importaciones en la industria textil han alcanzado los US\$ 1183 millones y se han distribuido de la siguiente manera: prendas de vestir (40.4%), tejidos (24.6%), hilados (17.5%), otros textiles (6.5%), confecciones (6.4%) y fibras (4.7%). Las prendas de vestir siguen liderando las importaciones, superando el valor de US\$ 477 millones hasta setiembre.

En cuanto al país de origen, China se mantiene líder con un 68.2 % del total de las prendas importadas hasta setiembre del año 2015, seguido por otros (14.6%), Bangladesh (5.1%), Colombia (4.9%), India (4.4%) y Vietnam (2.8%).

Las importaciones peruanas son ejecutadas por las principales empresas que comercializan a través del canal retail. Las grandes tiendas departamentales como Saga Falabella, Ripley, Oechsle y Paris se encuentran aprovechando la aparición de la cultura *Fast Fashion - moda rápida*, desatada en el país como consecuencia de la globalización y de las nuevas tendencias en el mundo de la moda.

---

<sup>2</sup>El indicador de la Utilización de la Capacidad Instalada en la Industria mide la proporción de la capacidad instalada del sector industrial de nuestro país que está siendo actualmente utilizada.

<sup>3</sup> así lo indica PROMPEX en el boletín especial de Moda.

Actualmente, Saga Falabella S.A. es la principal empresa importadora de prendas de vestir, concentrando el 16,9% del total por un valor de US\$ 110,5 millones en 2013. Según la Sociedad Nacional de Industrias, Saga Falabella señala que en el subsector confecciones aproximadamente el 50% de las compras de la materia textil es nacional y el otro 50% es importado, sin embargo el 81% de sus compras es procedente de China. La segunda tienda con mayor volumen de importación es Ripley S.A. (9,9%). Otras empresas importadoras son Tiendas por Departamento Trading Fashion Line S.A. (5,6%), Hipermercados Tottus S.A (5,4%), Tiendas Peruanas S.A. (4,1%), Leo Andes S.A. (3,5%) e Hipermercados Metro S.A. (2,8%).

## 4.2 RITMO DE CRECIMIENTO

En los últimos años, el Perú ha experimentado cambios notables en la sociedad, específicamente en el incremento del poder adquisitivo por persona, según lo explica el presidente del Banco Central de Reservas, Julio Velarde<sup>4</sup>. Así también, Alberto Haito<sup>5</sup> afirma que el poder adquisitivo del peruano se ha incrementado a pesar de que la estructura de gastos ha cambiado. Al aumento del poder adquisitivo se le agrega el crecimiento de la clase media en el Perú. Según el Banco Interamericano de Desarrollo, el crecimiento de los estratos medios es la piedra angular del desarrollo económico, es la población que posee un poder adquisitivo creciente y una serie de necesidades insatisfechas que justifican la demanda interna de bienes y servicios de educación, salud, recreación, construcción, entre otros.

Asimismo, Equilibrium asegura que tanto el incremento del poder adquisitivo del peruano, así como el crecimiento de la clase media, son los principales factores que justifican el mayor consumo de la moda y por ello se explica el ingreso de marcas internacionalmente reconocidas, marcas referentes de tendencias en moda como la española Zara, que abrió su primera tienda en el Perú a inicios del 2012, la norteamericana Forever 21, que lo hizo en octubre del 2014 y la tienda sueca H&M que abrió sus puertas en mayo del año 2015, entre otras cadenas extranjeras. Además, la llegada de distintas marcas internacionales al Perú ha traído consigo la introducción de diversos movimientos de la moda como el Fast Fashion, el Slow fashion, la Moda Sostenible o el Upcycling.

La cultura Fast Fashion, ropa más barata con buenos diseños inspirados en marcas de lujo, está siendo aprovechada por el sector retail, principalmente por el subsector tiendas departamentales. La clasificadora de riesgos Equilibrium, afirma que el subsector de tiendas departamentales se inició con la presencia de Saga Falabella, seguida por Ripley y

---

<sup>4</sup> Julio Velarde Flores, presidente del Banco Central de Reservas del Perú en el encuentro Económico Región Moquegua. Organizado por el Banco Central de Reservas.

<sup>5</sup> Alberto Haito. Economista graduado de la Universidad de Lima con maestría en ESAN y cursos para CEOs en Northwestern University, EEUU. Director de la empresa Arellano Marketing.

luego por Paris, todas ellas tiendas chilenas; sin embargo pese a ello, marcas locales como Oechsle y Topitop se han vuelto importantes competidoras en el sector.

Adicionalmente, Global Retail Development Index (GRDI) de 2015<sup>6</sup> señala que, en el Perú, el sector retail ha mantenido un crecimiento anual de 7.7% durante los últimos 5 años y al ingreso de Forever 21 y H&M se le sumaría el ingreso de Under Armour<sup>7</sup>.

No obstante la confección de prendas de vestir en el mercado local, representadas en su mayoría por tiendas, galerías, talleres, entre otros, ubicadas en el emporio de Gamarra, se han visto afectadas en los últimos 5 años por la importación de prendas y telas de origen chino. Carlos Choque, presidente de la Federación de Empresario de Gamarra<sup>8</sup>, señaló que en el 2012 ingresaron 230 millones de dólares en prendas chinas a Gamarra; en el 2013 entraron US\$ 243 millones y en el 2014 ingresaron US\$ 260 millones en ropa china. A ello se suma la última resolución de Indecopi, en la cual se eliminaron las medidas antidumping a las prendas de origen asiático, en este sentido ingresarían más de 300 millones de dólares en prendas chinas durante el 2015, según Choque.

Además Choque agregó que el 40% de las prendas que se vende en Gamarra son importadas de China, y otro 50% son prendas confeccionadas en Gamarra pero con tela china. Esta situación ha hecho que el número de talleres y tiendas en el Emporio de Gamarra se reduzcan considerablemente.

En conclusión el subsector de confecciones de prendas de vestir ha evidenciado una variación negativa durante los últimos 5 años, debido en gran medida al incremento de las importaciones de prendas de vestir de origen asiático con costos bajos, impidiendo la competencia de las confecciones de tela nacional versus las confecciones de origen asiático. En cuanto a la comercialización, ha presentado un crecimiento notable por el mayor poder adquisitivo de los peruanos y el crecimiento de la clase media, estos factores han permitido el ingreso de grandes marcas de prendas de vestir con diferentes canales de comercialización, siendo el más importante el canal de comercialización a través de tiendas retail.

---

<sup>6</sup>The 2015 A.T. Kearney Global Retail Development Index es un estudio anual elaborado por la consultora A.T. Kearney que ayuda a los inversionistas a priorizar sus estrategias de desarrollo internacional mediante la identificación de los países emergentes más atractivos.

<sup>7</sup>Under Armour, empresa de ropa deportiva y calzado deportivo, con sede en Baltimore, Maryland, Estados Unidos.

<sup>8</sup>Entrevista realizada en el diario Gestión.

## V. DIAGNÓSTICO SOBRE LOS CANALES DE COMERCIALIZACIÓN DEL SUB SECTOR DE PRENDAS DE VESTIR Y CONFECCIONES

En el Perú, la comercialización de prendas de vestir se realiza a través de los canales tradicionales, aunque en los últimos 5 años, el canal de comercialización con mayor aceptación ha sido la venta retail a través de las tiendas por departamento según lo indica The Global Retail Development Index (GRDI) de 2015.

### 5.1 PARTICIPANTES DEL CANAL DE COMERCIALIZACIÓN

Teniendo en cuenta los canales de comercialización existentes, en la industria textil y de confecciones intervienen los siguientes participantes:

- a) Canales Tradicionales: Dentro de este canal se encuentran las distintas *boutiques* ubicadas en diferentes zonas como San Isidro, San Miguel, Surco, San Borja, La Molina, Miraflores, como Zara, Michael Beláu, Mango, Joaquín Miró, 15.50, entre otros. La zona con mayor participación de boutiques es la Av. Conquistadores en San Isidro, este es el centro empresarial tradicional en Lima y cuenta con un público de hombres y mujeres de negocios de segmentos AB, La avenida alberga entre boutiques y ateliers de diseñadores, más de 20 locales de 100 m<sup>2</sup> a 200 m<sup>2</sup> en promedio, sin contar a otros negocios que también están ligados al lujo.

Asimismo, están los *ateliers* de los principales diseñadores peruanos, y además se encuentran marcas internacionales como Kenneth Cole o MNG. Ambos son intermediarios de confeccionistas nacionales y en menor proporción, extranjeros, pero los diseñadores tienen un papel fundamental en la confección de sus prendas, por lo tanto se considera que hacen uso de un canal mixto para la distribución de sus productos.

Por otro lado están las *Outlets* que tienen mucha acogida. Las boutiques renuevan sus almacenes con bastante frecuencia y para no desaprovechar las prendas no salientes, se han creado las famosas Outlets, con descuentos de casi el 70% del precio original de las prendas, con la diferencia de presentar errores de costura o pertenecer a la temporada pasada. Los Outlets son caracterizados por su flexibilidad, por la utilidad que aportan los intermediarios comerciales a la especialización y reparto de funciones.

Este canal puede tomarse como un complemento a los otros ya existentes pues no presentan competencia, además sus consumidores son de clases, media y baja, debido a los precios. Las diferentes marcas, reconocidas internacionalmente, pueden adquirirse en Universal

Textil de la Av. Venezuela, Adidas en calle Morelli- San Borja y en la Av. Garzón-Jesús María, Oakley en la calle Libertadores-San Isidro, y Lima Outlet Center en la Av. Faucett.

- b) Canal diferente: En este canal se encuentra sector retail a través de las tiendas departamentales, las cuales actualmente, están experimentando una contundente expansión debido al incremento del poder adquisitivo de la población Lima Metropolitana. Dentro de los centros comerciales están las dos tiendas departamentales más grandes del mercado, Saga Falabella y Ripley, tales son conocidos por trabajar con marcas propias muy posicionadas dentro del mercado limeño. Éstas son intermediarias de los confeccionistas nacionales y extranjeros (en su mayoría chinos), presentan un sistema vertical contractual que asegura la creación de marcas exclusivas que sólo venden ellos. Sus grandes almacenes, y sus campañas de marketing directo le han dado un status único a sus tiendas, a esto se suma el gran margen de ganancia por prenda, lo que los lleva a ese ‘posicionamiento del producto’.

Cabe resaltar que algunas tiendas que utilizan el canal tradicional tienden a comercializar también sus prendas de vestir a través de las tiendas departamentales, tal es el caso de Zara, que a pesar de tener una tienda en el Centro comercial Jockey Plaza, comercializa sus accesorios en tiendas por departamento como Oechsle. El mismo escenario se presenta en MANGO, Michael Beláu, Joaquín Miró, entre otras.

- c) Canales emergentes: La mayoría de los participantes en el mercado textil de Lima Metropolitana, cuentan con una tienda online debido a la alta aceptación por parte del público, además de la reducción de costos que ésta permite. A pesar de que actualmente, las boutiques, tiendas departamentales, Outlets, etc., cuentan con tiendas virtuales, siempre serán el complemento de las tiendas físicas. Todo lo contrario ocurre con empresas como Groupon, Groupalia, Ofertop, entre otras. Empresas que han venido influyendo al peruano en diferentes mercados, sobre todo quitándoles el temor de las compras por internet a través de grandes ofertas. Otra de las empresas online que incursionó en el mercado de la moda es Linio, empresa que nace a raíz de las diferentes debilidades de las tiendas físicas y de las constantes quejas de clientes insatisfechos del servicio brindado. Linio es un ejemplo de tienda electrónica que se especializa en la venta online, la cual ha logrado captar un público significativo con la estrategia de pagar a la entrega del producto.

La venta online, se ha convertido en uno de los canales de mercadeo más utilizados en los últimos tres años, cuyo crecimiento se ha acelerado con el uso de las redes sociales como medio de comunicación entre el fabricante y el cliente final. En el canal online los vendedores de prendas de vestir ponen a disposición de sus clientes un sitio web para que pueden observar imágenes de los productos, leer sus especificaciones y finalmente adquirirlos incluido un sistema de pago electrónico y entrega delivery, definitivamente, el éxito de este canal se debe a la rapidez de su uso, la posibilidad de hacerlo desde cualquier lugar y a cualquier hora, han logrado captar a los clientes que navegan en el ciber espacio.

- d) Canal cíclico: Dentro de este canal figuran las ventas por catálogo, entre las principales empresas que utilizan este canal de venta, se encuentran: Avon, CyZone, Kayser, Leonisa, entre otras. En el caso de Kayser y Leonisa, también realizan la comercialización de prendas de vestir a través de los canales tradicionales.

Otra de las formas innovadores en la venta de prendas de vestir que se han desarrollado en los últimos cinco años son los Showrooms, básico instrumento de comercialización de los nuevos productos. En dichos espacios de exposición, los consumidores son los máximos protagonistas, el trato con el cliente final es directo, personal y muy eficiente.

## **5.2 COMPETENCIA DENTRO DE LOS CANALES DE COMERCIALIZACIÓN**

### **5.2.1 Competencia directa:**

El canal de comercialización de la tienda móvil, no presenta competencia directa debido a que los canales actuales no ofrecen el producto y servicio con los mismos atributos que The Fashion Truck. No obstante, existen canales alternos que ofrecen el producto y/o servicios con atributos parcialmente iguales, ellos son considerados competencia indirecta.

### **5.2.2 Competencia Indirecta:**

- a. Competencia próxima: La comercialización de prendas de vestir a través del canal online es uno de los más próximos al canal de comercialización de fashion truck. La proximidad se debe al parecido de la flexibilidad del servicio, el sistema online permite obtener el producto demandado sin movilizarse al local comercial, sin embargo no se puede considerar competencia directa de la tienda móvil porque no puede ofrecer satisfacción completa al cliente antes de que este realice el pago por la prenda, sea en la talla, material, calidad o color. El cliente no se puede probar la prenda y son incómodas las devoluciones, el tiempo de espera en la recepción de la compra o la limitación de modelos porque no todos los modelos son mostrados en el catálogo online. Así la probabilidad de que el cliente se arrepienta de la compra es mayor, aunque algunas de las empresas actuales se encuentran trabajando en ello.

- b. Competencia mediana: Debido a que el canal de comercialización Fashion truck, está orientado a la comercialización de prendas exclusivas, con un máximo de 156 prendas por diseño, las pequeñas tiendas de diseñador ocuparían el lugar de competencia indirecta. Las tiendas de diseñador le ofrecen al público prendas exclusivas pero con un canal de comercialización bastante clásico.
- c. Competencia lejana: Las grandes tiendas que comercializan prendas de vestir representan una de nuestras competencias lejanas debido a la naturaleza de su producto: prendas de producción masiva. El consumidor moderno no está buscando vestir la misma prenda que otras miles de personas en todo el mundo y menos aún, en su misma ciudad. The fashion truck representa una propuesta de innovación totalmente opuesta al canal retail.

### **5.3 NORMATIVA**

La normativa existente se da para los actuales sistemas de canales tradicionales y la fecha se van realizando avances sobre comercio electrónico, sin embargo se evidencia la presencia de camiones para la venta de comida que sólo cuentan con los permisos municipales. Actualmente en el Perú no se ha conocido marca alguna que comercializa prendas de vestir a través de una tienda móvil, por lo tanto no existen leyes ni reglamentos directos para la propuesta, salvo las normas municipales y de transporte, las cuales no generan mayor dificultad.

La estrategia de posicionamiento se enfocará en las instalaciones de universidades e instituciones que alberguen al público objetivo, ante los cuales se tramitarán permisos especiales correspondientes y temporales.

### **5.4 PUNTOS CRÍTICOS EN EL CANAL DIRECTO DE MERCADO DE PRENDAS.**

Las prendas de vestir son pieza fundamental de la moda que se viene desarrollando en nuestro país, por lo tanto, su adecuada comercialización es importante. Los canales usados en la actualidad, no son suficientes para satisfacer por completo al cliente. Los Showrooms son estratégicos pero muy esporádicos, los clientes deben esperar a que se abra una nueva sesión de Showroom, ya que no está disponible todo el tiempo, las boutiques por ser tradicionales no cuentan con el impacto de ser llamativos y mucho menos si están en zonas tan alejadas de los clientes finales. Así también, el tiempo de viaje, el tráfico, el costo de movilizarse y la limitada atención nocturna. Las compras y ventas online cumplen con estas exigencias, son un gran avance para alcanzar la satisfacción del cliente pero las limitaciones anteriormente mencionadas como la falta de experiencia con la prenda, es una limitante crucial que no se puede superar fácilmente. Es decir, no siempre las transacciones virtuales son seguras, se han

presentado muchos casos de estafas y robos en las cuentas interbancarias de personas que han usado este medio de pago.

En adición, se considera como uno de los puntos más críticos en los canales de comercialización, el no apostar por innovación, sino, solamente, diferenciación. Las prendas están siendo fabricadas de la misma manera y con cierto valor añadido como nuevos diseños y modelos pero el interés monetario de las grandes tiendas y su venta a economías de escala, ha ocasionado que se descuide el bienestar de la mujer.



## VI. CLIENTE O CONSUMIDOR LOCAL

### 6.1 PERFIL DEL CONSUMIDOR

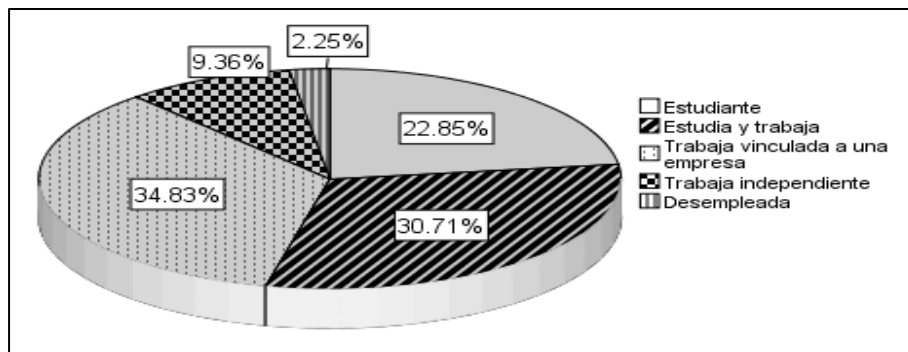
La población femenina de Lima Metropolitana se caracteriza por ser exigente y racional al momento de tomar decisiones de compra. En este sentido, la calidad aparece como la principal preocupación al momento de adquirir un producto.

En base al estudio de mercado realizado a través de la aplicación de encuestas en diferentes sectores de Lima Metropolitana tales como: Centros Universitarios (Universidad Nacional Agraria La Molina, Universidad de Lima y Universidad San Ignacio de Loyola) y Centros de trabajo (Centro Empresarial de San Isidro) de los distritos de La Molina, San Isidro, Miraflores y Surco, se ha logrado identificar el perfil del consumidor de prendas de vestir, su comportamiento de compra, así como las exigencias y preferencias de los consumidores con respecto a la moda.

La aplicación de la encuesta se realizó a 267 mujeres de los Centros Universitarios (Universidad Nacional Agraria La Molina, Universidad de Lima y Universidad San Ignacio de Loyola) y Centros de trabajo (Centro Empresarial de San Isidro) ubicados en los distritos de La Molina, San Isidro, Miraflores y Surco de los diferentes rangos de edad y niveles socioeconómicos, obteniendo como resultado lo siguiente:

Con respecto a la actividad principal, el 34.83% de las mujeres de los distritos en mención señaló que trabaja vinculada a una empresa, seguido del 30.71% que estudia y trabaja y solo el 22.85% es estudiante.

**FIGURA 6: ACTIVIDAD PRINCIPAL**



Fuente: Estudio de Mercado, Junio 2015  
Elaboración Propia

Si comparamos estos resultados de acuerdo a los grupos de edad obtenemos lo siguiente:

**CUADRO 3: RELACIÓN EDAD Y ACTIVIDAD DEL CLIENTE**

Edad	Actividad principal del consumidor final					
	Estudiante	Estudia y trabaja	Trabaja vinculada a una empresa	Trabaja independiente	Desempleada	Total
<b>18-25</b>	33.7%	34.9%	24.9%	4.7%	1.8%	100.0%
<b>26-29</b>	4.2%	29.6%	49.3%	14.1%	2.8%	100.0%
<b>30-34</b>	6.7%	6.7%	73.3%	6.7%	6.7%	100.0%
<b>35-39</b>	0.0%	10.0%	50.0%	40.0%	0.0%	100.0%
<b>45+</b>	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	100.0%

Fuente: Estudio de Mercado, Junio 2015

Elaboración Propia

En el cuadro N°3 se puede observar que el 33.7% de las jóvenes del rango de edad de 18-25 es estudiante, mientras que el 34.9% estudia y trabaja; las mujeres entre 26-29 años en su mayoría (49.3%) trabaja vinculada a una empresa, seguido del 29,6% que estudia y trabaja.

El 73% y el 50% de las mujeres entre 30-34 y 35-39 años de edad respectivamente, trabajan vinculada a una empresa, mientras que las mujeres de 45 a más trabajan de manera independiente.

De este resultado se puede inferir que la mayoría de jóvenes entre 18 y 25 años perciben ingresos y a su vez se encuentran estudiando.

En cuanto a la frecuencia de compra y al gasto promedio en prendas de vestir, el estudio de mercado muestra que el 50% de las mujeres que gastan menos de S/. 50 Soles en la compra de ropa, realizan la compra solo cuando necesitan realmente, del mismo modo el mayor porcentaje de mujeres (35.1%) que gastan en promedio entre S/. 50 y S/. 90 soles compran ropa solo cuando necesitan realmente, mientras que en el caso de las mujeres que gastan entre S/. 250 y más de S/. 500 soles en su mayoría compran ropa por temporada y mensualmente, tal como se muestra en el cuadro N°4 y en el figura N°07.

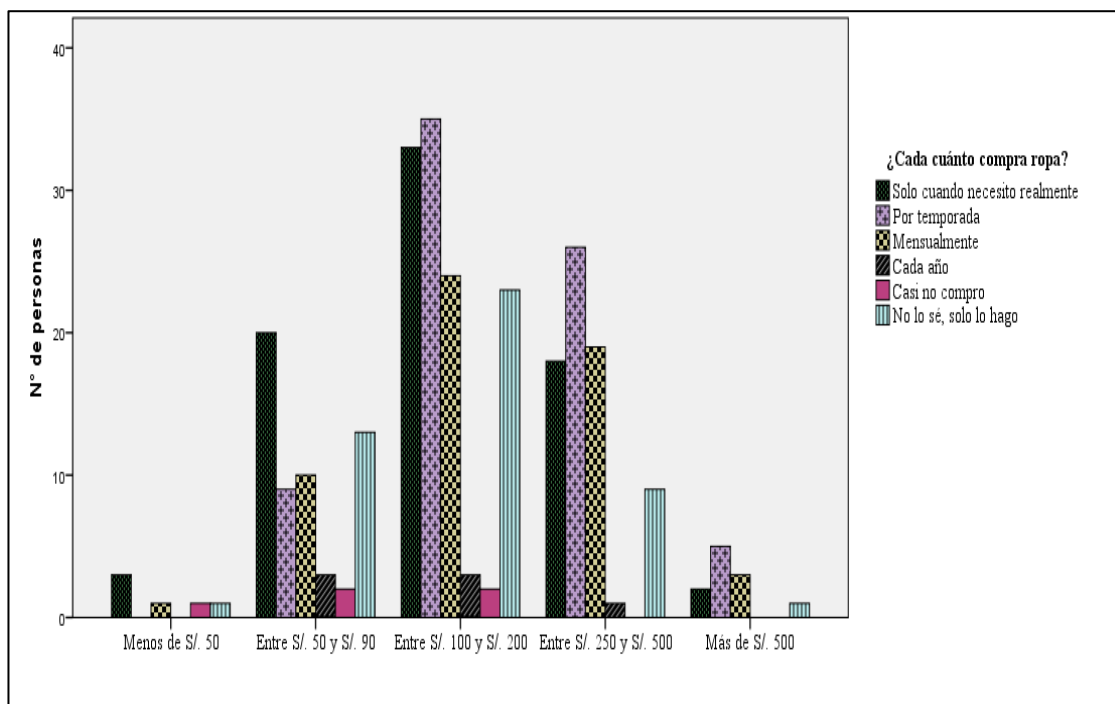
**CUADRO 4: RELACIÓN FRECUENCIA DE COMPRA Y GASTO**

Gasto promedio	Periodo de adquisición de prendas de vestir						Total
	Solo cuando necesito realmente	Por temporada	Mensualmente	Cada año	Casi no compro	No lo sé, solo lo hago	
Menos de S/. 50	50.0%	0.0%	16.7%	0.0%	16.7%	16.7%	100.0%
S/. 50 y S/. 90	35.1%	15.8%	17.5%	5.3%	3.5%	22.8%	100.0%
S/. 100 y S/. 200	27.5%	29.2%	20.0%	2.5%	1.7%	19.2%	100.0%
S/. 250 y S/. 500	24.7%	35.6%	26.0%	1.4%	0.0%	12.3%	100.0%
Más de S/. 500	18.2%	45.5%	27.3%	0.0%	0.0%	9.1%	100.0%

Fuente: Estudio de Mercado, Junio 2015

Elaboración Propia

**FIGURA 7: GASTO PROMEDIO EN PRENDAS DE VESTIR**



Fuente: Estudio de Mercado, Junio 2015

Elaboración Propia

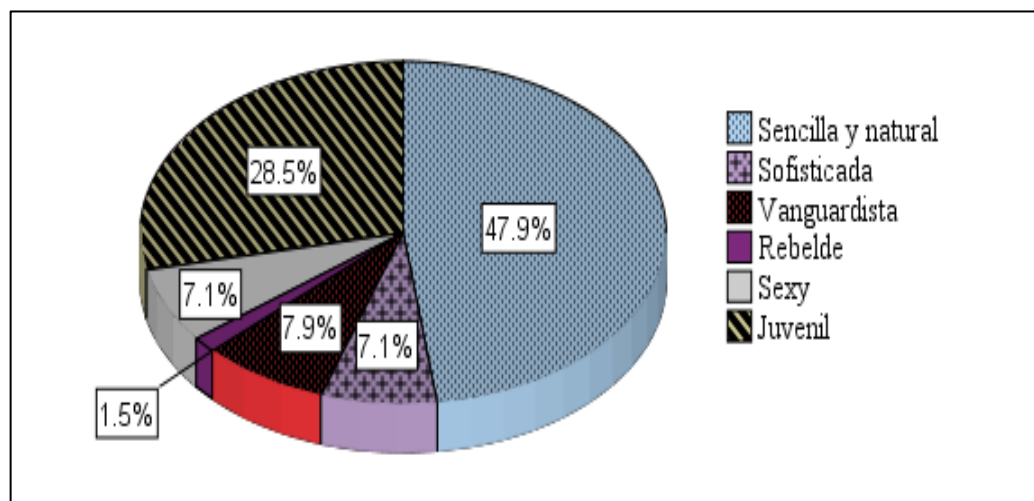
De este resultado se puede concluir que la mayoría de mujeres que gastan en promedio entre S/. 100 a más de S/. 500 nuevos soles adquieren prendas de vestir por temporada o mensualmente, es decir la vestimenta para ellas no es solo una necesidad sino también un lujo. Además de acuerdo al Apeim 2014, las personas que gastan en promedio más de S/.100 nuevos soles en el consumo de vestido y calzado son consideradas dentro de los niveles socioeconómicos A y B, mientras que las personas que gastan menos de S/. 100 nuevos soles en vestido y calzado pertenecen a los niveles socioeconómico C, D y E.

Por lo tanto de acuerdo con esta clasificación se puede inferir que las mujeres de los Centros Universitarios (Universidad Nacional Agraria La Molina, Universidad de Lima y Universidad San Ignacio de Loyola) y Centros de trabajo (Centro Empresarial de San Isidro) de los niveles socioeconómicos A y B compran ropa con mayor frecuencia y además están dispuestas a gastar mayores montos de dinero en la adquisición de prendas de vestir.

Por otro lado en relación de las variables; lugar de residencia y gasto promedio en ropa, se obtuvo que el mayor porcentaje de mujeres que gastan (en promedio) entre S/. 100 a más de S/.500 en la adquisición de prendas de vestir, se concentra en los distritos de Breña, La Victoria, Comas, La Molina, Magdalena, Miraflores y San Isidro; de los cuales según el Apeim2014 solo los distritos de La Molina, Miraflores, San Isidro y Surco son considerados dentro del NSEA y B. (Ver anexo 7).

Con referencia al tipo de imagen con el que se identifican las mujeres, el estudio de mercado muestra que el 47.9% de las mujeres se identifican con una imagen sencilla y natural, seguido de un 28.5% que se considera con un estilo juvenil y un 7.9% con un estilo vanguardista. (Ver figura N°08)

**FIGURA 8: IDENTIFICACIÓN DE ESTILO**



Fuente: Estudio de Mercado, Junio 2015  
Elaboración Propia

Considerando los grupos de edad obtenemos lo siguiente:

**CUADRO 5: RELACIÓN EDAD Y ESTILO DEL CLIENTE**

Edad	Estilo						Total
	Sencilla y natural	Sofisticada	Vanguardista	Rebelde	Sexy	Juvenil	
18-25	50.3%	3.0%	7.1%	1.8%	5.9%	32.0%	100.0%
26-29	46.5%	14.1%	5.6%	1.4%	9.9%	22.5%	100.0%
30-34	26.7%	20.0%	13.3%	0.0%	6.7%	33.3%	100.0%
35-39	50.0%	10.0%	30.0%	0.0%	0.0%	10.0%	100.0%
45+	50.0%	0.0%	0.0%	0.0%	50.0%	0.0%	100.0%

Fuente: Estudio de Mercado, Junio 2015

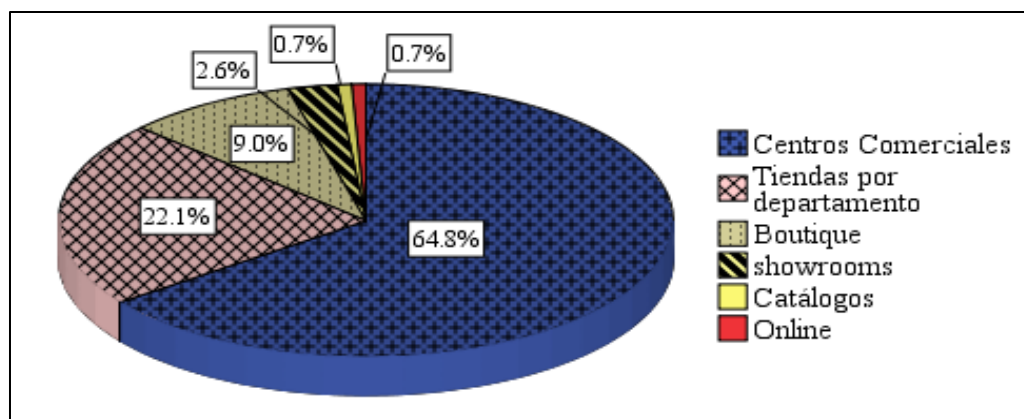
Elaboración Propia

El 50.3% de las mujeres de 18-25 años de edad se identifican con una imagen y un estilo sencillo y natural, el 32% señala tener un estilo juvenil y el 7.1% un estilo vanguardista. El 46.5% de las mujeres de 26-29 años se identifican con un estilo sencillo y natural y el 22.5 % se identifica con un estilo juvenil. Asimismo la mayoría de las mujeres de 30 años a más se identifican con una imagen sencilla y natural.

De este resultado se puede deducir que la mayoría de las mujeres, en mayor proporción las jóvenes de 18-25 años de edad, se identifican con un estilo sencillo y natural y juvenil.

En cuanto a la variable sobre el lugar de compra de prendas de vestir, el 64.8% de las mujeres señalan que prefieren comprar en centros comerciales, mientras que el 22.1% y el 9% prefieren comprar en tiendas por departamento y boutiques respectivamente. Un menor porcentaje de mujeres adquiere prendas de vestir a través de catálogo o vía online.

**FIGURA 9: PREFERENCIA DE LUGAR DE COMPRA**

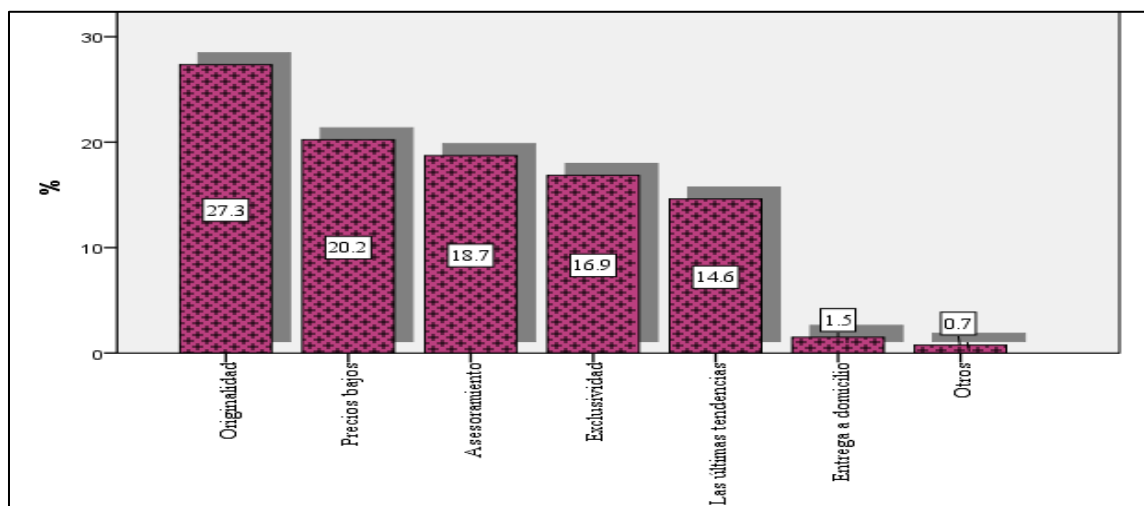


Fuente: Estudio de Mercado, Junio 2015

Elaboración Propia

En base a los servicios adicionales que buscan las mujeres en los negocios de ropa, la mayoría indicó buscar originalidad (27.3%), seguido del 20.2% que busca precios bajos, el 18.7% busca asesoramiento mientras que el 16.9% busca exclusividad y solo el 14.6% y el 1.5% busca las últimas tendencias y entrega a domicilio respectivamente.

**FIGURA 10: SERVICIOS ADICIONALES EN UNA TIENDA DE ROPA**



Fuente: Estudio de Mercado, Junio 2015

Elaboración Propia

Otros: incluye encontrar todas las tallas.

Comparando estos resultados con los montos que las mujeres gastan a la hora de comprar ropa obtenemos lo siguiente:

**CUADRO 6: RELACIÓN GASTO PROMEDIO Y SERVICIOS ADICIONALES**

Gasto promedio en ropa	Servicios que buscas en los negocios de ropa							Total
	Asesoramiento	Entrega a domicilio	Las últimas tendencias	Exclusividad	Originalidad	Precios bajos	Otros	
Menos de S/. 50	33.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	66.7%	0.0%	100.0%
S/. 50 y S/. 90	12.3%	0.0%	8.8%	8.8%	21.1%	49.1%	0.0%	100.0%
S/. 100 y S/. 200	19.2%	1.7%	12.5%	18.3%	33.3%	14.2%	.8%	100.0%
S/. 250 y S/. 500	23.3%	2.7%	20.5%	20.5%	26.0%	6.8%	0.0%	100.0%
Más de S/. 500	9.1%	0.0%	36.4%	27.3%	18.2%	0.0%	9.1%	100.0%

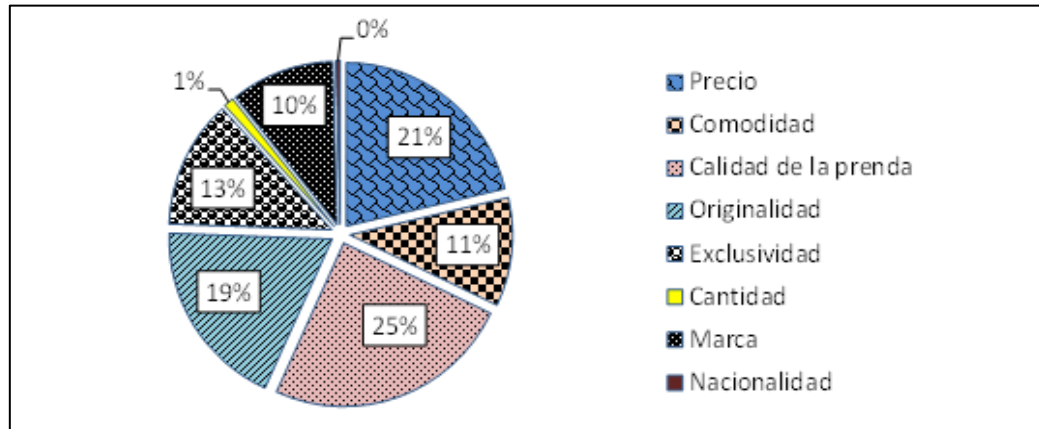
Fuente: Estudio de Mercado, Junio 2015

Elaboración Propia

Del cuadro N°6 se puede apreciar que el 36.4% de las mujeres que gastan más de S/. 500 nuevos soles en prendas de vestir buscan las últimas tendencias en los negocios de ropa, el 27.3% de las mujeres busca exclusividad y el 18.2% busca originalidad. La mayoría de mujeres que gastan entre S/. 100 a S/. 500 nuevos soles buscan originalidad, asesoramiento, exclusividad y últimas tendencias.

Asimismo, las mujeres al momento de elegir una prenda de vestir priorizan lo siguiente:

**FIGURA 11: PRIORIDAD EN LA COMPRA**



Fuente: Estudio de Mercado, Junio 2015  
 Elaboración Propia

El 25% de las mujeres prioriza la calidad de la prenda de vestir, el 21% el precio, un 19% la originalidad, el 13% la exclusividad, el 11% la comodidad y un 10% prioriza la marca.

Si contrastamos estos resultados con los montos de dinero que las mujeres gastan en la compra de ropa, se observa lo siguiente:

**CUADRO 7: RELACIÓN GASTO Y PRIORIDAD DE COMPRA**

	Prioridad en la compra de ropa								Total
	Precio	Como didad	Calidad de la prenda	Origin alidad	Exclus ividad	Cant idad	Marca	Nacional idad	
<b>Menos de S/. 50</b>	36.4%	18.2%	9.1%	18.2%	18.2%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
<b>S/. 50 y S/. 90</b>	29.3%	12.9%	23.1%	17.7%	10.2%	3.4%	3.4%	0.0%	100.0%
<b>S/. 100 y S/. 200</b>	25.8%	10.0%	24.2%	18.8%	11.8%	.3%	8.5%	0.6%	100.0%
<b>S/. 250 y S/. 500</b>	9.6%	10.2%	26.7%	19.3%	16.0%	0.0%	17.6%	0.5%	100.0%
<b>Más de S/. 500</b>	3.0%	9.1%	30.3%	21.2%	12.1%	3.0%	21.2%	0.0%	100.0%

Fuente: Estudio de Mercado, Junio 2015

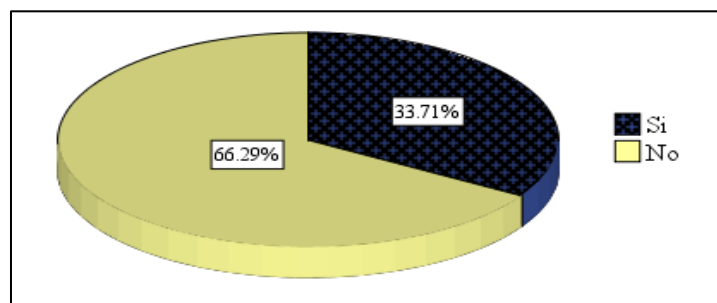
Elaboración Propia

Las mujeres que gastan entre S/. 100 y S/. 200 nuevos soles priorizan la calidad de la prenda y el precio en mayor porcentaje aunque la marca también aparece como prioridad. Por el contrario las mujeres que gastan entre S/. 250 a más de S/. 500 nuevos soles tienen como prioridad la calidad, la originalidad y la marca principalmente.

Es decir, las jóvenes del grupo de edad de 18-25 años de los NSE A y B y de los Centros Universitarios (Universidad Nacional Agraria La Molina, Universidad de Lima y Universidad San Ignacio de Loyola) y Centros de trabajo (Centro Empresarial de San Isidro) tienen mayor prioridad por la calidad, la originalidad y la marca.

En base a la variable compras por internet, el 33.7% de las mujeres señaló que realizan compras por internet, en contraste con el 66.3% que señaló no hacerlo.

**FIGURA 12: COMPRAS POR INTERNET**



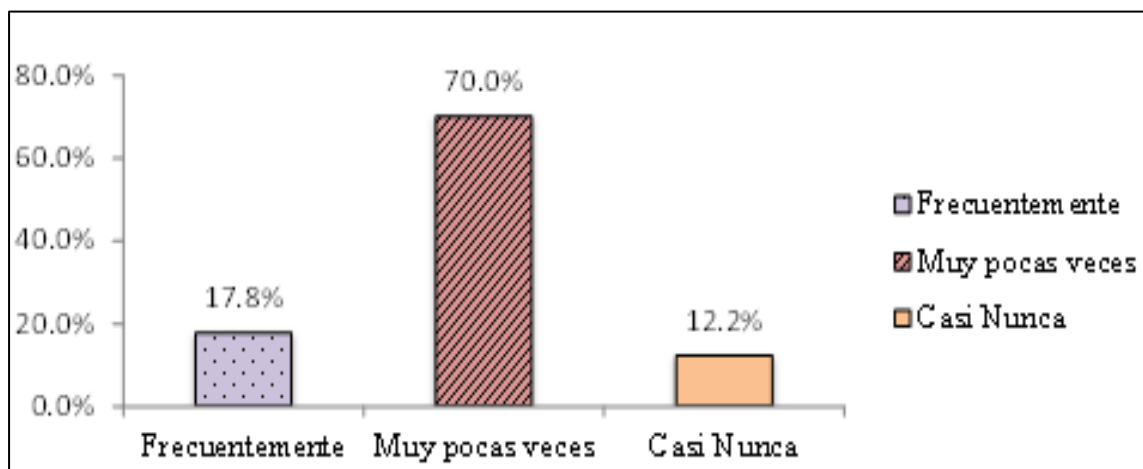
Fuente: Estudio de Mercado, Junio 2015

Elaboración Propia



De las mujeres que si compran por internet el 70% lo hace muy pocas veces y solo un 17.8% realiza compras frecuentemente.

**FIGURA 13: FRECUENCIA DE COMPRA POR INTERNET**

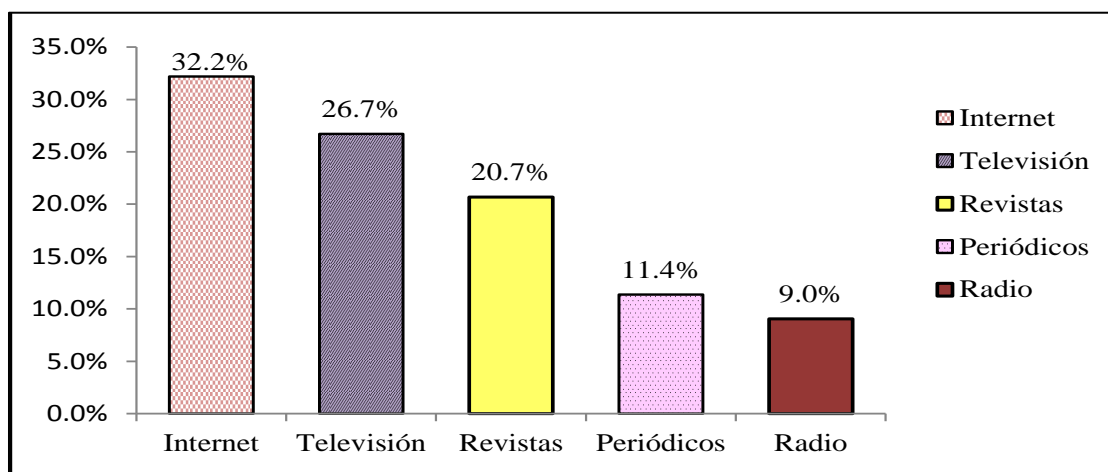


Fuente: Estudio de Mercado, Junio 2015

Elaboración Propia

En cuanto a los medios masivos más utilizados para informarse, el 32.2% utiliza el internet, seguido del 26.7% que utiliza la televisión, un 20.7% utiliza las revistas como medio de información y solo un 11.4% y 9% utiliza los periódicos y radio respectivamente.

**FIGURA 14: MEDIOS MASIVOS PARA INFORMARSE**



Fuente: Estudio de Mercado, Junio 2015

Elaboración Propia

Comparando este resultado con los grupos de edad, obtenemos lo siguiente:

**CUADRO 8: RELACIÓN EDAD Y MEDIOS MASIVOS**

Edad	Medios masivos					Total
	Revistas	Periódicos	Radio	Televisión	Internet	
<b>18-25</b>	20.0%	10.9%	8.5%	27.2%	33.3%	100.0%
<b>26-29</b>	21.9%	12.9%	10.0%	23.9%	31.3%	100.0%
<b>30-34</b>	21.4%	11.9%	11.9%	28.6%	26.2%	100.0%
<b>35-39</b>	19.2%	7.7%	7.7%	34.6%	30.8%	100.0%
<b>45+</b>	50.0%	0.0%	0.0%	50.0%	0.0%	100.0%

Fuente: Estudio de Mercado, Junio 2015

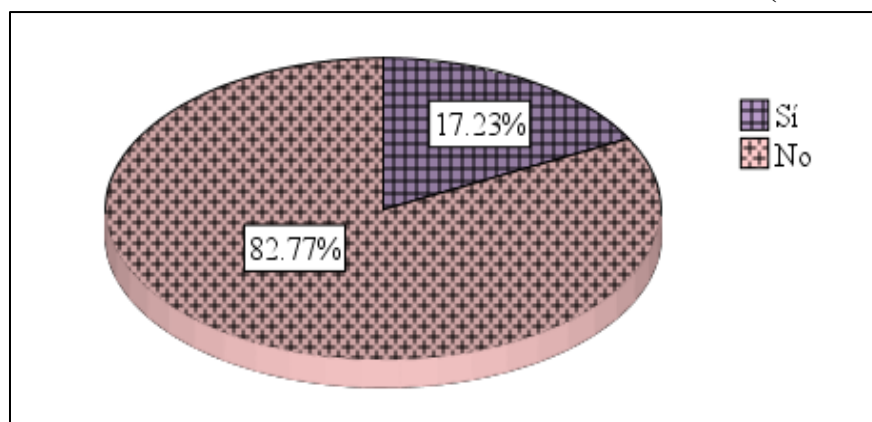
Elaboración: Propia

En el cuadro N° 8 se puede observar que un mayor porcentaje de las jóvenes entre 18 y 29 años de edad utilizan el internet como medio para informarse a diferencia de las mujeres de 30 a más años que en su mayoría utilizan la televisión como medio de información.

De este resultado se puede concluir que la mayoría de mujeres no son proclives a la compra de ropa por internet y si lo hacen es con menor frecuencia, pero el medio que más utilizan para mantenerse informadas es el internet.

Por otro lado, con respecto al conocimiento de las boutiques móviles, a pesar que un 82.77% de las mujeres encuestadas señaló no tener conocimiento de la existencia de los fashion trucks (boutique móvil), el 39.3% indicó que si se atrevería a adquirir prendas de vestir dentro de una tienda móvil, otros 53.9% dijo que tal vez lo haría y solo un 6.7% no lo haría. Ver figuras N°15 y N° 16.

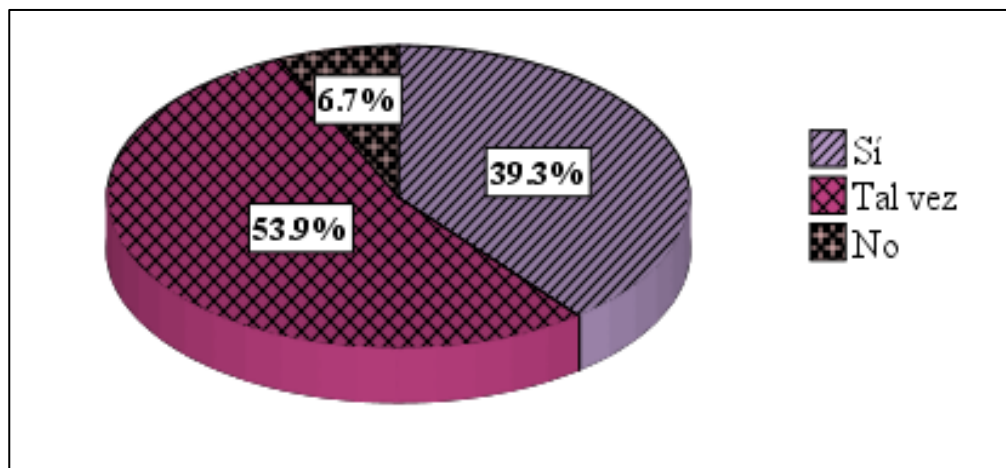
**FIGURA 15: CONOCIMIENTO DE LOS FASHION-TRUCKS (BOUTIQUE MÓVIL)**



Fuente: Estudio de Mercado, Junio 2015

Elaboración Propia

**FIGURA 16: ADQUISICIÓN DE PRENDAS DE VESTIR EN UNA TIENDA MÓVIL**



Fuente: Estudio de Mercado, Junio 2015

Elaboración Propia

**CUADRO 9: ADQUISICIÓN DE PRENDAS DE VESTIR EN UNA TIENDA MÓVIL**

Edad	Sí	Tal vez	No	Total
<b>18-25</b>	40.20%	55.00%	4.70%	100.00%
<b>26-29</b>	39.40%	53.50%	7.00%	100.00%
<b>30-34</b>	26.70%	53.30%	20.00%	100.00%
<b>35-39</b>	50.00%	40.00%	10.00%	100.00%
<b>45+</b>	0.00%	50.00%	50.00%	100.00%

Fuente: Estudio de Mercado, Junio 2015

Elaboración Propia

En el cuadro N° 9 también se observa que las jóvenes de 18-25 años si se atreverían a adquirir prendas de vestir dentro de una tienda móvil, a diferencia de las mujeres de 30 a más años de edad que en su mayoría lo pensarían o no lo harían.

## 6.2 NECESIDADES Y PREFERENCIAS DEL CONSUMIDOR

El mercado textil y la moda ha cambiado, así como las exigencias de las consumidoras, muestra de ello se ve reflejado en el estudio de mercado realizado a las mujeres de los distritos de La Molina, San Isidro y Miraflores de los diferentes niveles socioeconómicos. Actualmente, según el estudio de mercado realizado, las mujeres tienen mayor prioridad por la calidad, la originalidad y la marca, así como también por el precio.

Desde otra perspectiva, las preferencias de las mujeres actuales son reflejadas en la aparición de diferentes blogueras, mujeres que iniciaron escribiendo sus dudas sobre la moda, el estilo de vestir y poco a poco recibieron opiniones de otras mujeres que se sintieron identificadas. Al crecer el número de visitantes y opiniones, ellas empezaron a ser importantes piezas fundamentales para todo joven y no tan joven diseñador. De acuerdo al número de seguidores y suscritos en los diferentes blogs, las diez blogueras más influyentes <sup>9</sup> en Lima son: Soledad Valenzuela por “El diario de Pink Chick”, Jane Jaramillo con “Estilozas”, Tana Rendon en “Le Coquelicot”, Alessandra Mazzini en “Fashion In Da Hat”, Anny Vela por “Radar Fashion” Talía Ehecopar con “A Stylish Life”, Lorena Salmón es “Fashionjolik”, Vanessa Rodríguez con “La vida de Serendipity”, Milagros Plaza es “Style in Lima” y Adriana Seminario es “The Androgyny”. Cada una de ellas representa la evolución que ha experimentado la moda en la actualidad.

Del éxito de las blogueras mencionadas y otras no mencionadas se puede entender que la comercialización de prendas de vestir está avanzando más allá de ser un simple negocio. Según menciona Adriana Seminario, la mujer limeña, todavía no es muy segura con su look pero hay una tendencia sobre la mujer aún conservadora, quien se está volviendo más arriesgada, y parte de esa evolución se debe a los blogs en los que se exponen las dudas de estas mujeres, pero también se ofrecen respuestas. Así también, Jane Jaramillo asegura que ella tiene un nivel de timidez cero y por eso le gusta ponerse lo nuevo, por lo tanto ese mismo chip intenta colocar en la mente de toda mujer que visita su blog.

Según los comentarios y las opiniones que se recogen en cada uno de los blogs, las preferencias de las mujeres se están volviendo más arriesgadas e innovadoras, ya no desean lo común. Debido al éxito de la moda rápida – *fast fashion*, la mayoría de las tiendas departamentales y centros comerciales venden prendas repetidas en cantidades abundantes, por lo que es fácil encontrar la misma prenda en diferentes mujeres, muchas veces esas diferentes mujeres están dentro de una misma zona. Lo más solicitado por las mujeres en los blogs son recomendaciones de las blogueras en las que hayan experimentado estilos nuevos de compra o lugares no conocidos a los que puedan ir y encontrar prendas originales, diferenciados y exclusivos, es decir, nuevos formatos de comercialización.

---

<sup>9</sup>De acuerdo al diario Terra, filial dedicada a contenidos de internet y portales de internet del grupo telefónica de España, 2012.

### **6.3 SEGMENTO META**

El público objetivo son las mujeres ubicadas en los Centros Universitarios (Universidad Nacional Agraria La Molina, Universidad de Lima y Universidad San Ignacio de Loyola) y Centros de trabajo (Centro Empresarial de San Isidro) de los distritos de La Molina, San Isidro, Miraflores y Surco de 18-25 años de edad de los niveles socioeconómicos A y B.

Las jóvenes de 18-25 años, a diferencia de los otros grupos de edad, se identifican mayormente con una imagen sencilla, natural y juvenil, además se encuentran estudiando y/o trabajando, lo cual les permite percibir ingresos. Asimismo la mayoría de jóvenes que se encuentran en este rango de edad buscan un servicio original en las tiendas de ropa, esto indica que siempre están a la espera de algo nuevo.

Las preferencias y necesidades muestran que la mayor parte de las mujeres de 18-25 años de los NSE A y B priorizan la calidad, la originalidad y la marca antes que el precio al momento de elegir una prenda.

Es importante resaltar que nuestro grupo objetivo son las jóvenes de los NSE A y B ubicadas en los centros universitarios y laborales ya mencionados, dado que tienen mayor disposición de consumo y asignan mayor proporción de dinero a la adquisición de prendas de vestir.

Asimismo las mujeres de los NSE A y B suelen comprar ropa con mayor frecuencia. Esto coincide con el estudio realizado por Ipsos Apoyo, “Perfil del adolescente y el joven 2012”, el cual revela que los jóvenes del nivel socioeconómico A y B compran ropa por lo menos una vez al mes y a su vez buscan una buena experiencia de compra.

Por otro lado el estudio de mercado también revela que las mujeres de los NSE A y B se ubican en los distritos de Miraflores, La Molina, San isidro y Surco.

Por consiguiente la presente propuesta se centrará en satisfacer la demanda de las mujeres ubicadas en los Centros Universitarios (Universidad Nacional Agraria La Molina, Universidad de Lima y Universidad San Ignacio de Loyola) y Centros de trabajo (Centro Empresarial de San Isidro) de los distritos de Miraflores, La Molina, San Isidro y Surco con mayor disposición de consumo y que se encuentren dentro del rango de edad de 18-25 años, teniendo como mercado potencial a las jóvenes de 26-29 años de edad, ya que muestran flexibilidad en cuanto a la adquisición de prendas de vestir a través del nuevo canal de comercialización (tienda móvil).

## **VII. MODELIZACIÓN E INNOVACIÓN EN EL CANAL**

### **7.1 EL CONCEPTO DEL NEGOCIO: BOUTIQUE MÓVIL**

El negocio se encuentra orientado en el rubro de prendas de vestir, colocándose como un negocio innovador mediante el canal directo de compra y venta a través de una tienda móvil, buscando un modelo de distribución como estrategia innovadora y teniendo como soporte a los medios de comunicación.

En este contexto el presente modelo busca darle un giro al concepto “ir de compras”, llevando el producto hacia el cliente, a través de una tienda móvil, que ofrecerá ropa juvenil y accesorios exclusivos y de calidad, creando la necesidad de comprar ropa sin tener que desplazarse hacia un local comercial pero manteniendo la experiencia de probar las prendas de vestir y accesorios que se encuentren en la tienda móvil.

Este nuevo modelo de comercialización de prendas de vestir se diseña en función de sistematizar los aspectos clave del negocio: el abastecimiento y el enfoque al cliente, así permitirá a la empresa movilizarse en diferentes plazas.

La nueva propuesta crea valor para el cliente final de quien se han identificado necesidades insatisfechas pese al crecimiento y consolidaciones de los canales como el retail y la penetración de las grandes marcas en Lima Metropolitana.

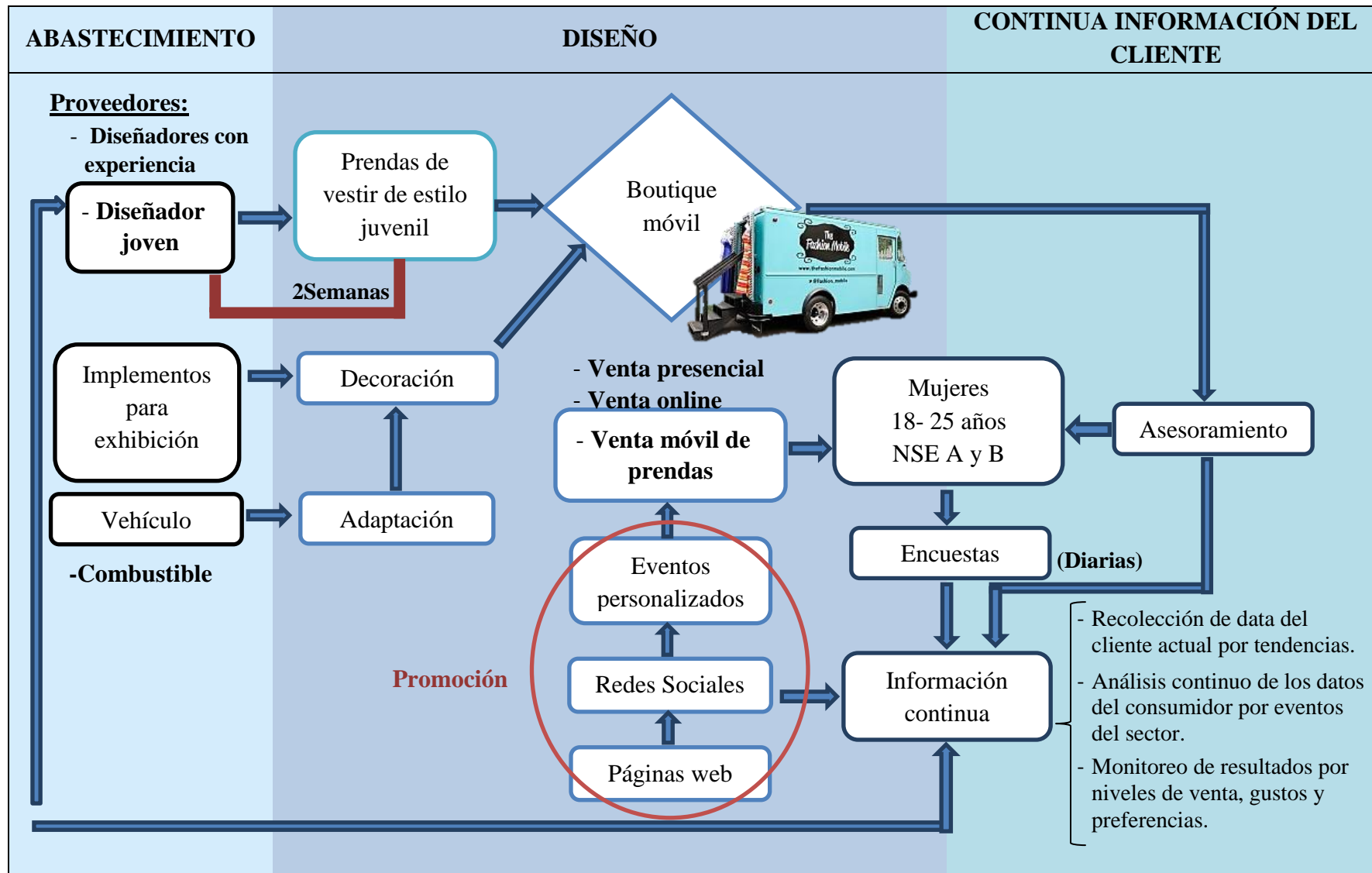
### **7.2 MODELIZACIÓN**

La modelización como actividad se enfoca en la construcción de un sistema articulado de los elementos necesarios para el funcionamiento del negocio, en este sentido el trabajo parte de identificar puntos clave, en la etapa de antelación.

Se identifica que el efectivo funcionamiento el negocio requiere de asegurar tres ejes:

- a) Abastecimiento
- b) Diseño del canal (tienda móvil) en base a las preferencias del consumidor.
- c) Continua información del cliente

**FIGURA 17: DIAGRAMA BOUTIQUE MÓVIL**



Elaboración Propia

**FIGURA 18: BOUTIQUE MÓVIL**



a) Abastecimiento

El sistema de abastecimiento se desarrolla con previa planificación, teniendo con claridad las unidades requeridas según las proyecciones de ventas y el enfoque al cliente, pues esto asegura contar con el producto en el punto de venta. El sistema es el siguiente:

- Elección de la cartera de diseñadores de moda de acuerdo los estilos elegidos. Se contará con una diseñadora de moda quién entregará las prendas finales de acuerdo a lo requerido, ella trabajará con un equipo de socios amigos pero no como empresa. El costo por prenda incluirá el costo por diseño de prendas, confección, estampado y etiquetado<sup>10</sup>
- Establecimiento de las condiciones de la relación contractual con la diseñadora, donde se establecerá que el precio de las prendas serán después del diseño inicial pero antes del inicio de la confección y el segundo pago se efectuará a la entrega de la totalidad de las prendas, previa conformidad.

<sup>10</sup> Entrevista a diseñadores (Ver anexo 4)



- Finalmente el transporte del producto hasta el almacén: el producto terminado y llevado hasta el almacén para luego seleccionar las prendas que se exhibirán en la tienda móvil. El costo será asumido por la boutique móvil.

El proceso de fabricación tendrá un tiempo límite no superior a dos semanas.

El almacén será pequeño, suficiente para las prendas que se ofrecerá. El número de prendas vendidas responderá a la frecuencia de compra de los clientes, por lo cual la cantidad será limitada y la probabilidad de que quede stock será baja. No se rematará ni ofrecerán ofertas de “2x1”, entre otros.

#### b) Diseño del punto de venta final

El canal de comercialización es nuevo, siendo un canal directo el eje es el punto de venta, ninguna otra empresa de prendas de vestir lo utiliza. La propuesta es una tienda móvil de prendas de vestir y accesorios, el cual permitirá el acceso a las diferentes plazas ya definidas evitando que nuestro público objetivo tenga que ir en busca del negocio.

The fashion Truck será una cúster amoblada con telas juveniles y la decoración responderá a una constante renovación, siempre en torno a las necesidades de nuestros clientes. Asimismo, la cúster mantendrá el motor para su movilización.

Se mantendrá un estilo suave, sencillo pero sin dejar de ser atractivo. De acuerdo a los puntos críticos encontrados en el mercado de la moda, se apuesta por innovar no solo en el servicio de atención a domicilio sino de crear tendencia.

En el punto de venta la propuesta comercial se asegura mediante la identificación del mix de marketing, el mismo que comprende los siguientes elementos:

#### Producto

El producto que se pretende introducir en el mercado son prendas de vestir y accesorios exclusivos y de calidad a través de una tienda móvil, al ser exclusivos ofrecemos a los clientes prendas y accesorios únicos, que no encontrará en otras tiendas, además también le ofrecemos asesoramiento para la adquisición de ropa de acuerdo a su estilo, pero sobretodo ofrecemos a los clientes una experiencia única de compra a través de un modelo de comercialización nunca antes usado en el país.

- **Características del producto**  
Se ofrecerá la venta de prendas de vestir y accesorios exclusivos y de calidad a través de una tienda móvil, las prendas de vestir tendrán un estilo juvenil y la tienda móvil estará adecuadamente decorada para captar la atención y el interés de los clientes.
- **Empaque**  
El empaque serán bolsas de papel elaboradas con material 100% reciclado y se podrán personalizar a través de la impresión del diseño de su preferencia y con la marca del negocio, asimismo se contará con bolsas de diferentes tamaños, de acuerdo al producto de compra.

Las bolsas tendrán impreso el teléfono y la página web de la empresa. En la figura N°18 se puede apreciar el diseño de las mismas.

**FIGURA 19: EMPAQUES**



Elaboración Propia

- **Etiquetas**  
Todas las prendas y accesorios tendrán etiquetas y marquillas con el diseño de la marca, lo cual hará que el producto tenga excelente presentación ante el público.
- **Servicios**  
La empresa también ofrecerá el servicio de asesoramiento con respecto a la combinación o elección de prendas de vestir de acuerdo a su estilo.

De igual manera ofrecerá un servicio personalizado, en el cual la tienda móvil llegará a la casa de la persona que haya realizado una cita previa a través de la página web de la empresa.

#### Precio

Los precios serán definidos de acuerdo a la disponibilidad de pago del público objetivo y en base a los precios de la competencia. Siendo el público objetivo las jóvenes de los distritos de La Molina, Miraflores y San Isidro de 18-25 años de edad

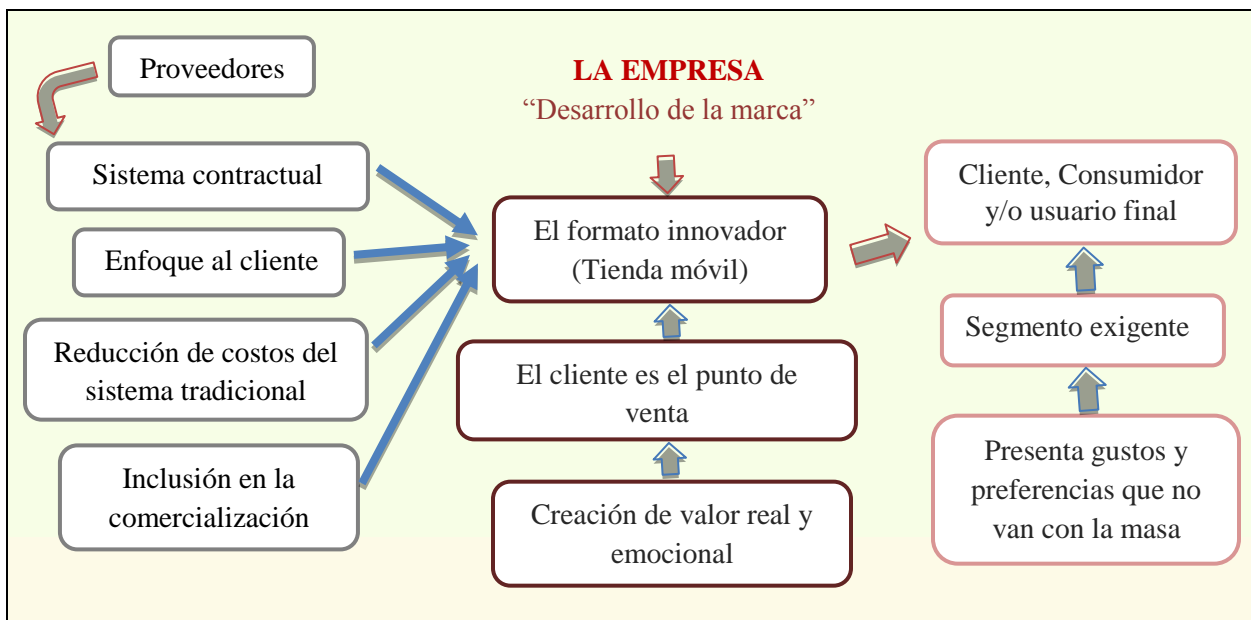
de los NSE A y B, conforme a las encuestas estas jóvenes gastan en promedio entre S/. 100 a más de S/. 500 nuevos soles, es por esta razón que los precios oscilan entre S/. 50 y S/. 500 nuevos soles.

### Plaza

Como se mencionó, la distribución es directa y nuestra plaza estará enfocada en las universidades e instituciones de los distritos de La Molina, San Isidro, Miraflores y Surco tales como: la universidad San Ignacio de Loyola, Agraria La Molina, San Martín y las instituciones de inglés: Británico, Icpna, o de trabajo (Centro Empresarial de San Isidro).

- Características del canal  
El tipo de canal es directo, no tiene intermediarios, es el más próximo al cliente, recoge información de forma directa, tiene un trato personalizado. La relación con el cliente es lo principal.
- Distribución Física  
La entrega de los productos se hará mediante la tienda móvil, es decir el producto se entregará en mano al cliente dentro de la tienda móvil.

**FIGURA 20: LA EMPRESA**



Elaboración Propia

## Promoción

En base al resultado de la encuesta la mayoría de las jóvenes de 18-25 años de edad utilizan como medios de información el internet, televisión y revistas, en este escenario se hará uso de las redes sociales principalmente tales como twitter, instagram, pinterest, Facebook, google y youtube para publicitar este nuevo concepto de negocio.

Se creará una página web en la cual los clientes tendrán acceso a la información sobre los puntos de ubicación de la tienda móvil, promociones, últimos diseños y también podrán realizar pedidos o reservar una cita para que la tienda móvil llegue a la puerta de su casa. Asimismo se aumentará los incentivos publicitarios mediante artículos de regalos para los clientes y descuentos especiales para los primeros compradores de un nuevo producto.

Además para las mujeres que no puedan coincidir con el horario o ubicación de la tienda móvil, existirán los eventos privados. En estos casos, la móvil va hasta el domicilio de la anfitriona sin costo alguno. El único requisito es armar un grupo de 10 personas.

Se repartirán volantes y trípticos cerca de las universidades y en las distintas plazas donde se ubica nuestro público objetivo buscando promocionar este nuevo modelo de negocio.

### Proceso de compra del cliente

En el proceso de compra se analiza el modelo de negocio desde la perspectiva del cliente. El proceso de compra se inicia con el ingreso del usuario a la tienda móvil, donde revisara la gama de productos que ofrece la empresa.

El proceso de compra comprende cuatro etapas que se detallan a continuación:

#### 1. Verificación del Producto

- Durante la etapa de verificación del producto, el usuario revisa los productos exhibidos en la tienda móvil.
- El usuario tiene la opción de elegir un producto de la boutique o hacer un pedido para realizar alguna modificación en los diseños exhibidos, ya sea un color o una talla distinta.

## 2. Selección del Producto

- De acuerdo a las preferencias del consumidor el usuario selecciona un producto o pide asesoramiento para la elección del mismo. En este caso el cliente también tiene la opción de probarse el producto antes de realizar la compra.

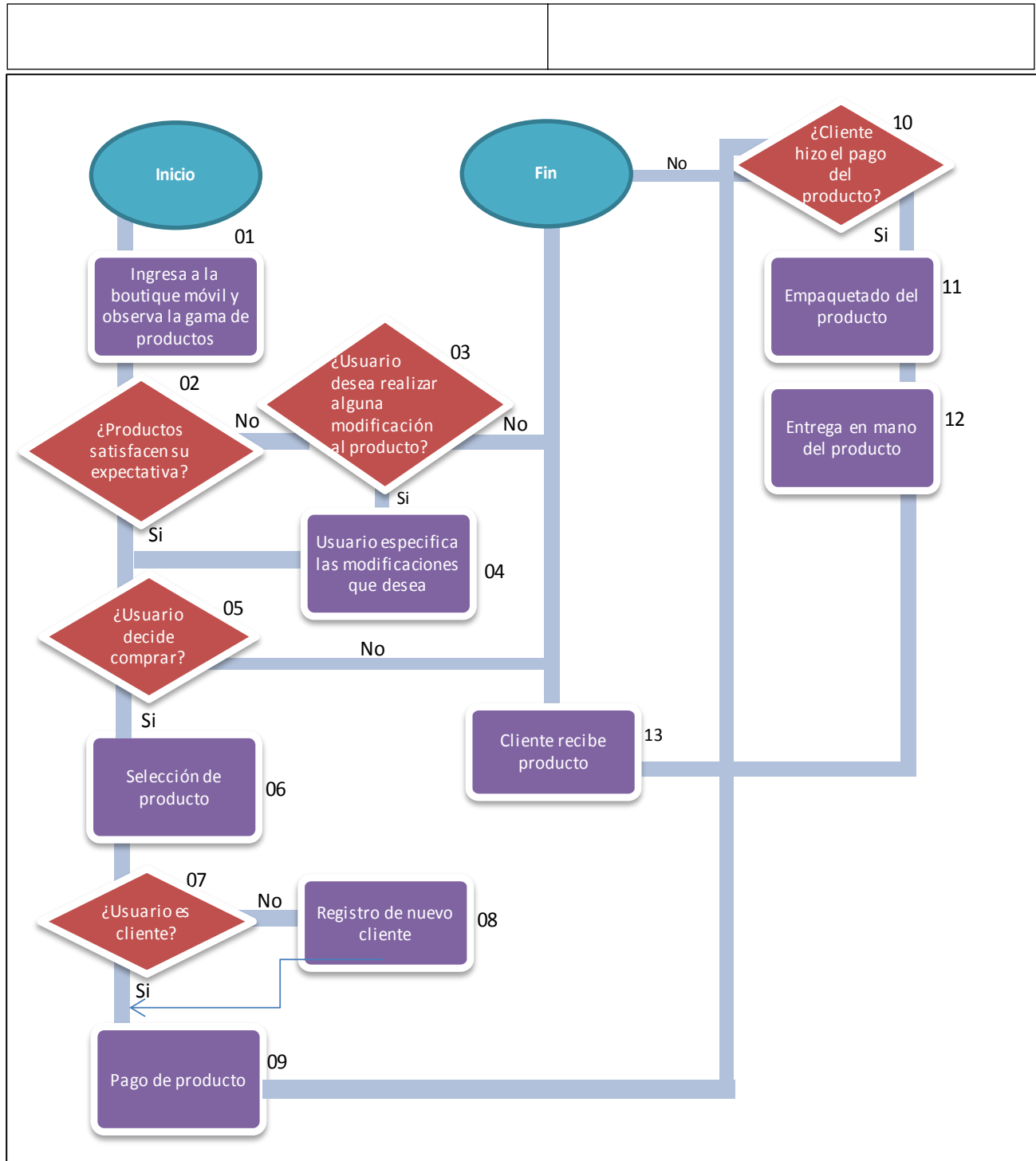
## 3. Realización de la compra

- El cliente efectúa la compra mediante la cancelación del producto ya sea en efectivo o mediante tarjeta de crédito o débito, con la compra sus datos quedarán registrados para tener en cuenta los gustos y preferencias de los clientes en los próximos diseños.

## 4. Entrega del producto

- Una vez realizada la compra, el producto se entregará en mano al cliente dentro de una bolsa de papel con el diseño de preferencia del consumidor.

**FIGURA 21: FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE COMPRA Y VENTA DE THE FASHION POINT (BOUTIQUE MÓVIL)**



Elaboración: Propia

**CUADRO 10: MODELIZACIÓN DE THE FASHION POINT (BOUTIQUE MÓVIL)**

<p><b>Socios Claves:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Confeccionistas</li> <li>✓ Universidades</li> <li>✓ Municipalidades</li> </ul>	<p><b>Actividades clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Publicidad en las redes sociales</li> <li>✓ Monitoreo constante a la competencia y a las últimas tendencias de la moda en el mercado textil.</li> <li>✓ Venta de prendas de vestir y accesorios a través de una boutique móvil</li> </ul>	<p><b>Propuesta de valor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Un nuevo canal de distribución y comercialización de prendas de vestir y accesorios con diseños exclusivos.</li> <li>✓ Se brindará asesoramiento a través de las redes sociales y página web, así también en la boutique móvil.</li> <li>✓ Solución a la necesidad insatisfecha de los clientes que no cuentan con tiempo para realizar compras en locales físicos ni la suficiente confianza para realizar dicha transacción a través del</li> </ul>	<p><b>Relaciones con clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Recolección de datos de los usuarios a través de la página web.</li> <li>✓ Se busca crear un vínculo a través de las redes sociales, manteniendo al cliente al tanto de la publicación de nuevos diseños, así como también sobre los puntos de ubicación de la boutique móvil.</li> <li>✓ Se ofrecerán tres rutas diferentes dentro de los 3 distritos, los cuales se publicarán en las redes sociales, siendo el público quien elija la ruta de su preferencia. En base a ello se formulará el cronograma de recorrido.</li> </ul>	<p><b>Segmentación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mujeres de los centros universitarios (Universidad Nacional Agraria La Molina, Universidad de Lima y Universidad San Ignacio de Loyola) y Centros de trabajo (Centro Empresarial de San Isidro) ubicados en los distritos de La Molina, San Isidro, Miraflores y Surco</li> <li>✓ Jóvenes de 18-25 años de edad</li> <li>✓ Pertenecientes a los niveles socioeconómicos A y B.</li> </ul>
	<p><b>Recursos clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Exclusividad del diseño</li> <li>✓ Prendas de calidad</li> <li>✓ Una custer debidamente decorada y adaptada a una boutique móvil (canal innovador de distribución y comercialización)</li> </ul>	<p><b>Canales de Distribución y comunicación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Boutique móvil (Custer)</li> <li>✓ Página web</li> <li>✓ Redes sociales</li> <li>✓ Eventos: Día de miércoles (consistirá en obsequiar accesorios por la compra de productos mayores a S/. 200 nuevos soles.) y los eventos privados (para las mujeres que no puedan coincidir con el horario y ubicación de la móvil, siendo requisito armar un grupo de 10 personas).</li> </ul>		
<p><b>Estructura de costos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Gastos de constitución</li> <li>✓ Salarios</li> <li>✓ Publicidad</li> <li>✓ Mantenimiento de la custer.</li> </ul>		<p><b>Fuentes de ingreso</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Los consumidores de prendas de vestir y accesorios.</li> </ul>		

Fuente: Investigación de Mercado, abril 2015  
 Elaboración Propia

c) Continua información del cliente:

Se contará con una herramienta que registra y procesa información sobre los patrones y hábitos de los consumidores para conocer sus gustos y tendencias, lo cual nos permita anticiparnos a las necesidades y preferencias de los mismos. La modelización asegura una buena base para ofrecer las prendas convenientes, ya que se creará tendencias, es decir se diseñaran prendas de vestir que aún no están en el mercado teniendo como base las preferencias de los clientes. Adicionalmente, la tienda móvil contará con un almacén moderado, con prendas exclusivas, no masivas, no necesitará ofrecer prendas en liquidación ya que se mantendrá un formato distinto.

Se ofertará lo que los consumidores necesitan, es decir, se creará la demanda. Se estudiarán los hábitos del cliente, continuamente, para ello se seguirán los siguientes tres pasos:

- Conocer al consumidor
  - Se pedirá a los usuarios registrar sus datos a través de la página web y a través de las redes sociales.
  - Se tomará nota de las prendas que más salen de la tienda.
  - Los diseñadores asistirán constantemente en desfiles para conocer las últimas tendencias en modas.
  - El personal estará preparado para realizar encuestas y preguntas pequeñas sobre la compra de las clientas.
  
- Analizar al consumidor
  - Monitorear las preferencias del consumidor en base al manejo de la página web.
  - Se crearán indicadores de tallas, colores, material, etc., para una mejor medición y monitoreo de las salidas
  
- Hacer predicciones
  - Se apostará por las prendas que se obtengan de los resultados de análisis de los hábitos y compras del cliente.



## VIII. ESTUDIO FINANCIERO

### 8.1 PROYECCIÓN DE LA DEMANDA

De acuerdo al estudio de mercado, se aplicará la técnica de proyección de la demanda teniendo en cuenta los resultados de las preguntas 3 y 23 del estudio de mercado (ver anexo 1), así como también los resultados del focus group.

A partir del estudio de mercado realizado a 267 mujeres de los Centros Universitarios (Universidad Nacional Agraria La Molina, Universidad de Lima y Universidad San Ignacio de Loyola) y Centros de trabajo (Centro Empresarial de San Isidro) ubicados en los distritos de La Molina, San Isidro, Miraflores y Surco se obtuvo lo siguiente: El 21.3% señaló comprar prendas de vestir mensualmente, el 28.1% compra por temporada, el 28.5% compra solo cuando necesita, un 17.6% no sabe y solo compra, un 2.6% compra cada año y solo un 1.90% casi no compra prendas de vestir. El 39.3% de las mujeres de lima metropolitana se atreverían a adquirir prendas de vestir dentro de una tienda móvil, en tanto el 53.9% tal vez lo haría y solo un 6.7% no lo haría.

Con respecto al focus group, la mayoría de las entrevistadas señaló comprar prendas de vestir mensualmente y como mínimo 2 prendas en cada compra.

A través de los siguientes cálculos y en base a la información señalada se busca conocer cuánto es el consumo anual aproximado de prendas de vestir; para el análisis de la demanda se tiene en cuenta la población de mujeres económicamente activas de los distritos encuestados, que se encuentran en el rango de edad de 20-34 años.

**CUADRO 11: CÁLCULO DE LA DEMANDA**

Compra de prendas de vestir	Mujeres encuestadas 267	Unidades	% población mujeres 70 966	Total Unidad año
<b>Mensualmente</b>	<b>21.3%</b>	<b>24</b>	<b>5.1</b>	<b>362 779</b>
Por temporada	28.1%	8	2.2	159 532
Solo cuando necesito	28.5%	4	1.1	80 902
Cada año	2.6%	2	0.1	3 690
Casi no compro	1.9%	1	0.0	1 348
Solo lo hago	17.6%	8	1.4	99 920
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>	<b>47</b>		<b>708 172</b>

Fuente: Estudio de Mercado, Junio 2015

Elaboración Propia

Se tomará como demanda efectiva el comportamiento de compra mensual (362 779) y en base a los resultados del estudio de mercado, sobre la adquisición de prendas de vestir dentro de una tienda móvil, se obtendrá la demanda del mercado.

(Ver figura N° 16)

$$39.3\% \times 362\,779 = 142\,681$$

La demanda anual de prendas de vestir que cubrirá el negocio es el 2% del mercado, es decir 2 160 prendas.

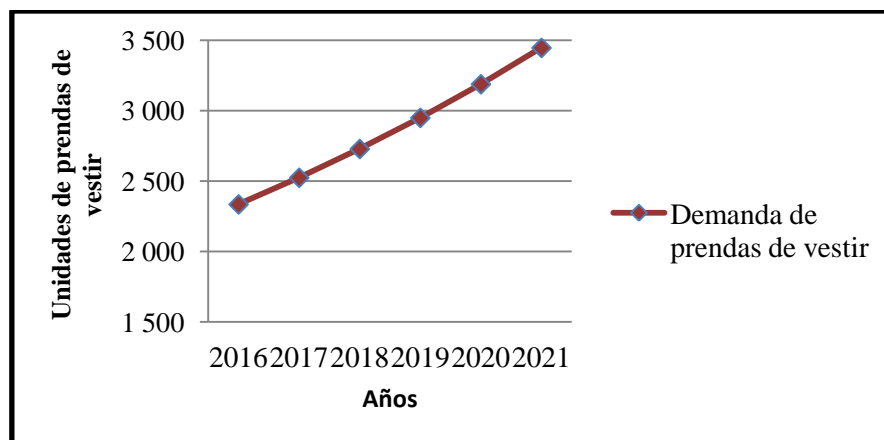
La demanda de prendas de vestir se incrementará en un 8.1% <sup>11</sup> que es el porcentaje promedio del crecimiento del mercado de prendas de vestir y confecciones.

**CUADRO 12: PROYECCIÓN DE LA DEMANDA**

Año	Prendas de Vestir
2016	2 335
2017	2 524
2018	2 729
2019	2 950
2020	3 188
2021	3 447

Elaboración Propia

**FIGURA 22: PROYECCIÓN DE LA DEMANDA**



Elaboración Propia

<sup>11</sup> Fuente: Banco Central de Reserva, 2015

## 8.2 INVERSIÓN FIJA

Las inversiones fijas son aquellas que se realizan en bienes tangibles, se utiliza para garantizar la operación del proyecto y no son objeto de comercialización por parte de la empresa y se adquieren para utilizarse durante su vida útil.

### 8.2.1 Activos Tangibles

- Muebles y enseres

**CUADRO 13: MUEBLES Y ENSERES**

<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor total</b>
Mini escritorio	1	200	200
espejo cuerpo entero	2	300	600
Ganchos colgadores	100	6	600
Silla (cajera)	1	60	60
Maniqués medio cuerpo	2	20	40
Muebles de exhibición	2	500	1 000
Lámparas colgantes	2	90	180
Colgadores de metal	2	140	280
<b>Total</b>			<b>S/. 2 960</b>

Elaboración Propia

- Infraestructura

**CUADRO 14: INFRAESTRUCTURA**

<b>Concepto</b>	<b>Valor total</b>
Conversión de la cúster petrolera a gas	<b>S/. 3 500</b>

Elaboración Propia

– Maquinaria y Equipo

**CUADRO 15: MAQUINARIA Y EQUIPO**

Concepto	Cantidad	Valor Unitario	Valor total
Laptop	1	2 500	2 500
Celular	2	1 000	2 000
Caja registradora	1	1 024	1 024
POS	1	71	71
Botiquín	1	50	50
Extintor	1	30	30
Cúster	1	54 400	54 400
Adaptación de cúster a boutique	1	5 000	5 000
<b>Total</b>			<b>S/. 65 075</b>

Elaboración Propia

**CUADRO 16: TOTAL ACTIVOS TANGIBLES**

Concepto	Valor total
Muebles y enseres	S/. 2 960
Maquinaria y Equipo	S/. 65 075
Infraestructura	S/. 3 500
<b>Total activos tangibles</b>	<b>S/. 71 535</b>

Elaboración Propia

### 8.2.2 Activos Intangibles

Son servicios o derechos adquiridos que se caracterizan por su inmaterialidad y posibilitan el establecimiento de los activos fijos con capacidad de producción.

**CUADRO 17: ACTIVOS INTANGIBLES**

Concepto	Valor total
Gastos de Constitución	300
<b>Total Activos Intangibles</b>	<b>S/. 300</b>

Elaboración Propia

### 8.3 INVERSIÓN EN EL CAPITAL DE TRABAJO

#### 8.3.1 Gastos de administración y ventas

Son los gastos no directamente relacionados con la función de fabricación o producción. Además el pago de salario incluye S/. 3 000 nuevos soles para los dos administradores del negocio y S/. 1 000 nuevos soles para el diseñador de las prendas de vestir.

**CUADRO N° 18: GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS**

Concepto	Valor mensual	Valor anual
Mantenimiento de la Cúster	S/. 300	S/. 3 600
Pago de publicidad	S/. 200	S/. 2 400
Pago del servicio del POS	S/. 22	S/. 264
Salario	S/. 7 000	S/. 84 000
Tarifa de los celulares	S/. 200	S/. 2 400
Combustible	S/. 500	S/. 6 000
útiles de oficina	S/. 20	S/. 240
<b>Total</b>	<b>S/. 8 242</b>	<b>S/. 98 904</b>

Elaboración Propia

#### 8.3.2 Costos de Comercialización

En toda la cadena de comercialización, habrá que confeccionar, bordar, etiquetar y embolsar. Todos los costos individualmente no son muy altos, pero en suma si son considerables e importantes.

**CUADRO N° 19: INVENTARIO DE MERCADERÍA DE TRABAJO**

Concepto	Cantidad mensual	Costo unitario	costo mensual	Costo anual
Blusas	25	S/. 20	S/. 500	S/. 6 000
Pantalones	20	S/. 22	S/. 440	S/. 5 280
Chaquetas	14	S/. 27	S/. 378	S/. 4 536
Sacos	6	S/. 62	S/. 372	S/. 4 464
Polos	40	S/. 17	S/. 680	S/. 8 160
Faldas	15	S/. 14	S/. 210	S/. 2 520
Vestidos	10	S/. 32	S/. 320	S/. 3 840
Accesorios	50	S/. 12	S/. 600	S/. 7 200
<b>Total</b>	<b>180</b>		<b>S/. 3 500</b>	<b>S/. 42 000</b>

Fuente: Entrevista a productores de Gamarra, (ver anexo 5)

Elaboración Propia

**CUADRO N° 20: EMBOLSADO**

Concepto	Cantidad mensual	Costo unitario	costo mensual	Costo anual
Bolsa de papel	180	0.5	S/. 90	S/. 1080
<b>Total</b>			<b>S/. 90</b>	<b>S/. 1 080</b>

Elaboración Propia

**Total Capital de Trabajo**

Se define como capital de trabajo a la capacidad de una compañía para llevar a cabo sus actividades con normalidad en el corto plazo

**CUADRO N° 21: CAPITAL DE TRABAJO**

Concepto	Valor mensual	Valor anual
Costos de comercialización	S/. 3 590	S/. 43 080
Gastos de administración y ventas	S/. 8 242	S/. 98 904
<b>Total</b>	<b>S/. 11 832</b>	<b>S/. 141 984</b>

Elaboración Propia

## 8.4 DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN

Se considera un horizonte de 5 años, con una valor de recupero de S/. 33 080. De la misma forma obtenemos las siguientes depreciaciones:

**CUADRO N° 22: DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN**

DETALLE	INVERSION INICIAL	Depreciación o amortización		HORIZONTE DE EVALUACION DEL PROYECTO ( AÑOS )					Valor de recupero	
		Vid a útil	( % )	1	2	3	4	5	Año 5	
<b>Tangibles</b>										
1	Muebles y enseres	S/. 2 960	10	10%	S/. 296	S/. 296	S/. 296	S/. 296	S/. 296	S/. 1 480
2	Maquinaria y equipos	S/. 5 675	5	20%	S/. 1 135	S/. 1 135	S/. 1 135	S/. 1 135	S/. 1 135	S/. -
3	Cúster	S/. 62 900	10	10%	S/. 6 290	S/. 6 290	S/. 6 290	S/. 6 290	S/. 6 290	S/. 31 450
<b>SUB TOTAL EN TANGIBLES</b>		<b>S/. 71 535</b>			<b>S/. 7 721</b>	<b>S/. 7 721</b>	<b>S/. 7 721</b>	<b>S/. 7 721</b>	<b>S/. 7 721</b>	<b>S/. 32 930</b>
<b>Intangibles</b>										
1	Gastos de Constitución	S/. 300	10	10%	S/. 30	S/. 30	S/. 30	S/. 30	S/. 30	S/. 150
<b>SUB TOTAL EN INTANGIBLES</b>		<b>S/. 300</b>			<b>S/. 30</b>	<b>S/. 30</b>	<b>S/. 30</b>	<b>S/. 30</b>	<b>S/. 30</b>	<b>S/. 150</b>
<b>TOTAL DEPRECIACION Y AMORTIZACION</b>					<b>S/. 7 751</b>	<b>S/. 7 751</b>	<b>S/. 7 751</b>	<b>S/. 7 751</b>	<b>S/. 7 751</b>	<b>S/. 33 080</b>

\* El tangible cúster incluye la conversión de petróleo a gas y la adaptación de la cúster en boutique.

Elaboración Propia

## 8.5 COSTOS TOTALES

La sumatoria de todos los gastos individuales en los cuales se incurrirá, son clasificados en fijos y variables.

### 8.5.1 Costos Fijos

**CUADRO N° 23: COSTOS FIJOS**

Concepto	Valor mensual	Valor anual
Mantenimiento de la cúster	S/. 300	S/. 3 600
Pago de publicidad	S/. 200	S/. 2 400
Pago del servicio del POS	S/. 22	S/. 264
Salario	S/. 7 000	S/. 84 000
Tarifa de los celulares	S/. 200	S/. 2 400
Combustible	S/. 500	S/. 6 000
útiles de oficina	S/. 20	S/. 240
<b>Total</b>	<b>S/. 8 242</b>	<b>S/. 98 904</b>

Elaboración Propia

### 8.5.2 Costos Variables

**CUADRO N° 24: COSTOS VARIABLES**

Concepto	Valor mensual	Valor anual
Costos de fabricación	S/. 3 500	S/. 42 000
Costos de empaquetado	S/. 90	S/. 1 080
<b>Total</b>	<b>S/. 3 590</b>	<b>S/. 43 080</b>

Elaboración Propia

### 8.5.3 Costos Totales

**CUADRO N° 25: COSTOS TOTALES**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo variable	S/. 43 080	S/. 46 569	S/. 50 342	S/. 54 419	S/. 58 827
Costo fijo	S/. 98 904	S/. 98 904	S/. 98 904	S/. 98 904	S/. 98 904
<b>Total</b>	<b>S/. 141 984</b>	<b>S/. 145 473</b>	<b>S/. 149 246</b>	<b>S/. 153 323</b>	<b>S/. 157 731</b>

Elaboración Propia



## 8.6 INGRESOS TOTALES

La demanda que cubrirá el negocio es de 1 829 prendas anuales, es decir 152 prendas mensuales, calculo obtenido en base al estudio de mercado.

### 8.6.1 Ingresos por prenda de vestir

Los precios por prenda varían de acuerdo al modelo y diseño pero en promedio fluctúan alrededor de S/. 50.00 y S/. 400.00, entre sacos, blusas, pantalones, etc.

Se determinan los ingresos (incluyendo IGV) correspondiente a la venta de prendas de vestir y accesorios.

**CUADRO N° 26: INGRESOS POR PRENDA DE VESTIR**

<b>Concepto</b>	<b>Cantidad mensual</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Ingreso mensual</b>	<b>Ingreso anual</b>
Blusas	25	S/. 80	S/. 2 000	S/. 24 000
Pantalones	20	S/. 150	S/. 3 000	S/. 36 000
Chaquetas	14	S/. 80	S/. 1 120	S/. 13 440
Sacos	6	S/. 400	S/. 2 400	S/. 28 800
Polos	40	S/. 60	S/. 2 400	S/. 28 800
Faldas	15	S/. 75	S/. 1 125	S/. 13 500
Vestidos	10	S/. 300	S/. 3 000	S/. 36 000
Accesorios	50	S/. 50	S/. 2 500	S/. 30 000
<b>Total</b>	<b>180</b>		<b>S/. 17 545</b>	<b>S/. 210 540</b>

Elaboración Propia

### 8.6.2 Crecimiento de los ingresos

**CUADRO N° 27: CRECIMIENTO DE LOS INGRESOS**

<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
S/. 210 540	S/. 227 594	S/. 246 029	S/. 265 957	S/. 287 500

Elaboración Propia

### 8.6.3 Crecimiento del Capital de Trabajo

De acuerdo al método del Porcentaje del cambio de ventas, se halla el capital de trabajo necesario para iniciar con el negocio: S/. 41 425.00.

**CUADRO N° 28: CRECIMIENTO DEL CAPITAL DE TRABAJO**

	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ingresos por ventas		S/.210 540	S/.227 594	S/.246 029	S/.265 957	S/.287 500
Variación en las ventas	S/.210 540	S/. 17 054	S/. 18 435	S/. 19 928	S/. 21 543	
Capital de trabajo (10% de la variación de los ingresos)	S/. 21 054	S/. 1 705	S/. 1 844	S/. 1 993	S/. 2 154	

Valor de recupero	S/. 28 750
-------------------	------------

**8.7 CALCULO DEL COSTO DE OPORTUNIDAD - COK DEL PROYECTO**

El COK es la tasa que el proyecto tiene que rendir, para que los accionistas vean cumplidas sus expectativas de rentabilidad, también se le denomina Tasa Mínima Aceptable de rendimiento. Se calculó por medio del modelo CAPM (Capital Asset Pricing Model), el cual es un modelo financiero que vincula, linealmente, la rentabilidad de cualquier activo financiero con el riesgo de mercado de ese activo.

Modelo CAPM

$$COK = R_f + \beta (R_m - R_f)$$

Dónde:

R<sub>f</sub> = Tasa de rentabilidad libre de riesgo

β = Riesgo de volatilidad de valoración de una empresa que cotiza en bolsa.

R<sub>m</sub> = Tasa de rentabilidad de mercado (medido por el índice bursátil)

**8.7.1 Cálculo del Beta del proyecto**

El beta desapalancado se obtuvo de las firmas del sector Apparel, prendas de vestir, que operan en el mercado estadounidense. El valor del beta es de 0.84, cuya fuente fue la página web de A. Damodaran, de donde se obtuvo los betas por sector económico al mes de enero de 2015.

Se procede a apalancar el beta con la relación porcentaje de deuda entre porcentaje de aporte propio del monto total de la inversión del proyecto y la tasa de impuesto a la renta (30%).

La fórmula para el cálculo del beta apalancado es:

$$\beta = \left[ 1 + \frac{40\%}{60\%} (1 - 30\%) \right]$$
$$\beta \text{ apalancado} = 1.232$$

### 8.7.2 Tasa de Rentabilidad Libre de Riesgo (Rf)

Es la tasa de los bonos del Tesoro Americano a 30 años, la cual es de 2.9% al mes de agosto de 2015, información obtenida de la página web del Banco Central de Reserva del Perú.

### 8.7.3 Tasa de Rentabilidad del Mercado (Rm)

Es el rendimiento promedio de las acciones ordinarias (S&P 500), el cual es de 12%.

Aplicando la ecuación CAPM se obtuvo lo siguiente:

$$COK = 2.9\% + 1.232(12\% - 2.9\%)$$
$$COK = 14.11\%$$

El COK hallado es lo que pedirían los accionistas de haber ejecutado el proyecto en EE.UU. por lo cual se debe ajustar la tasa al mercado peruano sumando el riesgo país al cok hallado. El riesgo país del Perú al mes de agosto de 2015 es de 207 pbs que equivale a 2.17%, el cual se obtuvo de la página web del Banco Central de Reserva del Perú.

De esta manera procedemos a ajustar el COK sumándole el riesgo país:

$$COK \text{ Perú} = 14.11\% + 2.17\%$$
$$COK \text{ Perú} = 16.28\%$$

## 8.8 FLUJO DE CAJA ECONÓMICO (FCE)

Es lo que entrega el proyecto en efectivo a los que lo financiaron (accionistas y acreedores), es por esto que el FCE no considera la estructura financiera escogida para implementar el proyecto, es decir no toma en cuenta el servicio de la deuda.

## CUADRO N° 29: FLUJO ECONÓMICO

FLUJO DE CAJA ECONOMICO							
	0	1	2	3	4	5	
+	<b>Ingresos de efectivo</b>		S/. 210 540	S/.227 594	S/. 246 029	S/. 265 957	S/. 287 500
-	Costos fijos		S/. 98 904	S/. 98 904	S/. 98 904	S/. 98 904	S/. 98 904
-	Costos variables		S/. 43 080	S/. 46 569	S/. 50 342	S/. 54 419	S/. 58 827
-	Depreciación y amortización		S/. 7 751	S/. 7 751	S/. 7 751	S/. 7 751	S/. 7 751
=	<b>Utilidad antes de impuestos</b>		S/. 60 805	S/. 74 369	S/. 89 032	S/. 104 883	S/. 122 017
-	Impuesto a la renta ( 30% de U. bruta )		S/. 18 242	S/. 22 311	S/. 26 710	S/. 31 465	S/. 36 605
=	<b>Utilidad disponible</b>		S/. 42 564	S/. 52 058	S/. 62 323	S/. 73 418	S/. 85 412
+	Depreciación y amortización		S/. 7 751	S/. 7 751	S/. 7 751	S/. 7 751	S/. 7 751
-	Inversión en tangibles	S/. 71 535					
	Inversión en intangibles	S/. 300					
-	Inversión en capital de trabajo	S/. 21 054	S/. 1 705	S/. 1 844	S/. 1 993	S/. 2 154	
+	Valor de recupero de la inversión fija						S/. 33 080
+	Valor de recupero del capital de trabajo						S/. 28 750
=	<b>FLUJO DE CAJA ECONOMICO</b>	S/. -92 889	S/. 48 609	S/. 57 966	S/. 68 081	S/. 79 015	S/. 154 993

Elaboración Propia

La inversión inicial es S/. 92 889 nuevos soles, de los cuales el 40% será financiado con deuda y el 60% con capital propio.

### 8.9 ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO

Se solicitará un préstamo de S/. 37 156 nuevos soles al Banco Scotiabank por un plazo de 5 años y a una TEA del 15%. El préstamo se pagará en cinco cuotas constantes de S/. 11 084 nuevos soles. (Ver cuadro N°40)

**CUADRO N° 30: GASTOS FINANCIEROS**

	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Saldo inicial	S/. 37 156	S/. 37 156	S/. 31 645	S/. 25 307	S/. 18 020	S/. 9 638
Interés	S/. -	S/. 5 573	S/. 4 747	S/. 3 796	S/. 2 703	S/. 1 446
Amortización	S/. -	S/. 5 511	S/. 6 337	S/. 7 288	S/. 8 381	S/. 9 638
Saldo final	<b>S/. 37 156</b>	<b>S/. 31 645</b>	<b>S/. 25 307</b>	<b>S/. 18 020</b>	<b>S/. 9 638</b>	S/. -

Elaboración Propia

El proyecto considera una tasa impositiva de 30%, un COK de 16.28%; por lo que la estructura de financiamiento es la siguiente:

**CUADRO N° 31: ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO**

ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO	Deuda	40%	COSTO DEL FINANCIAMIENTO	11%	TEA	15%
	Capital propio	60%		16%	COK	16%
CPPC = 14%						

Elaboración Propia

**8.10 FLUJO DE CAJA FINANCIERO (FCF)**

Es lo que entrega el proyecto en efectivo a los accionistas, después de haber pagado a los acreedores.

Dado que el proyecto es nuevo en el mercado peruano, se adoptara una posición conservadora, en tal sentido se utilizara el COK para descontar tanto el flujo de caja económico como financiero.

**CUADRO N° 32: FLUJO FINANCIERO**

FLUJO DE CAJA FINANCIERO							
	0	1	2	3	4	5	
+ Ingresos de efectivo	S/. -	S/. 210 540	S/. 227 594	S/. 246 029	S/. 265 957	S/. 287 500	
- Costos fijos	S/. -	S/. 98 904	S/. 98 904	S/. 98 904	S/. 98 904	S/. 98 904	
- Costos variables	S/. -	S/. 43 080	S/. 46 569	S/. 50 342	S/. 54 419	S/. 58 827	
- Intereses		S/. 5 573	S/. 4 747	S/. 3 796	S/. 2 703	S/. 1 446	
- Depreciación y amortización	S/. -	S/. 7 751	S/. 7 751	S/. 7 751	S/. 7 751	S/. 7 751	
= Utilidad antes de impuestos	S/. -	S/. 55 232	S/. 69 623	S/. 85 236	S/. 102 180	S/. 120 572	
- Impuesto a la renta (30% de U. bruta)	S/. -	S/. 16 569	S/. 20 887	S/. 25 571	S/. 30 654	S/. 36 172	
= Utilidad disponible	S/. -	S/. 38 662	S/. 48 736	S/. 59 665	S/. 71 526	S/. 84 400	
+ Depreciación y amortización	S/. -	S/. 7 751	S/. 7 751	S/. 7 751	S/. 7 751	S/. 7 751	
- Inversión fija	S/. 71 535						
- Inversión en intangibles	S/. 300						
- Inversión en capital de trabajo	S/. 21 054	S/. 1 705	S/. 1 844	S/. 1 993	S/. 2 154	S/. 0	
+ Valor de recuperado de la inversión fija							S/. 33 080
+ Valor de recuperado del capital de trabajo							S/. 28 750
+ Préstamo	S/. 37 156						
- Amortización de la deuda		S/. 5 511	S/. 6 337	S/. 7 288	S/. 8 381	S/. 9 638	
= FLUJO DE CAJA FINANCIERO	S/. -55 733	S/. 39 197	S/. 48 306	S/. 58 135	S/. 68 742	S/. 144 343	

Elaboración Propia

**8.11 EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA DEL PROYECTO**

Dependiendo de la manera como se compare los costos con los beneficios, puede obtenerse diversos coeficientes o magnitudes, cada uno de los cuales indicará algún aspecto del valor del proyecto.

Los indicadores más eficaces son:

### 8.11.1 Valor Actual Neto

Es la suma algebraica de los valores actualizados de los costos y beneficios generados por el proyecto durante su horizonte de evaluación.

**CUADRO N° 33: VALOR ACTUAL NETO**

<b>VANE (16%) =</b>	S/. 151 218
<b>VANF (16%) =</b>	S/. 156 180

Elaboración Propia

De la evaluación realizada, obtenemos un VANE de S/. 151 218 y VANF de S/. 156 180 resulta que el VAN es positivo ( $VAN > 0$ ) en ambos casos, por lo tanto el proyecto se acepta, ya que nos proporcionará más de lo mínimo exigido.

Además se observa que el VANE es menor que el VANF, eso significa que el uso de la deuda ha sido correcta, pues al inyectar deuda el valor del proyecto ha aumentado.

### 8.11.2 Tasa Interna de Retorno (TIR)

La TIR es la máxima tasa de descuento aceptable. Representa la máxima rentabilidad que el inversionista podría exigir por el proyecto.

**CUADRO N° 34: TASA INTERNA DE RETORNO**

<b>TIRE =</b>	62%
<b>TIRF =</b>	87%

Elaboración Propia

La máxima rentabilidad que podría exigir los inversionistas es 62% en un flujo de caja económico y 87% en el caso del flujo de caja financiero. Dado que la TIR en ambos casos es mayor a la tasa de descuento (COK) se acepta el proyecto.

### 8.11.3 Índice Beneficio-Costo (B/C)

Compara el valor actual de los beneficios proyectados con el valor actual de los costos incluyendo la inversión.

**CUADRO N° 35: ÍNDICE BENEFICIO-COSTO**

<b>B/C E</b>	2.63
<b>B/C F</b>	3.80

Elaboración Propia

Se observa que en ambos casos el índice beneficio- costo es mayor a 1, por lo tanto el proyecto se acepta.

### 8.11.4 Periodo de Recupero de la Inversión (PRI)

Para el cálculo del periodo de recupero, se utiliza el método del flujos descontados, donde los flujos de capital se descuentan a través del costo de capital del proyecto.

**CUADRO N° 36: PERIODO DE RECUPERO ECONÓMICO**

	0	1	2	3	4	5
FCE	S/. -92 889	S/.48 609	S/.57 966	S/.68 081	S/.79 015	S/.154 993
		Suma acumulada				
1	41 804	- 51 085				
2	42 871	- 8 215				
3	43 302	35 088				
4	43 220	78 308				
5	72 910	151 218				

Elaboración Propia

Periodo de Recuperación Descontado Económico =  $2 + (8\ 215/43\ 302) = 2.19$  años

Es decir la inversión se recuperará en 2.19 años.



**CUADRO N° 37: PERIODO DE RECUPERO FINANCIERO**

	0	1	2	3	4	5
FCF	S/. -55,733	S/.39 197	S/.48 306	S/.58 135	S/.68 742	S/.144 343
		Suma acumulada				
1	33 709	- 22 024				
2	35 726	13 702				
3	36 977	50 679				
4	37 601	88 280				
5	67 900	156 180				

Elaboración Propia

Periodo de Recupero Descontado Financiero =  $1 + (22\ 024/35\ 726) = 1.62$  años

La inversión se recuperará en 1.62 años.

## **IX. CONCLUSIONES**

1. Durante los últimos 5 años, las exportaciones y la producción nacional de prendas de vestir y confecciones ha caído, debido a la dependencia de esta última a las exportaciones, sin embargo las importaciones se han incrementado, impulsado principalmente por el crecimiento del consumo interno de prendas de vestir y por el poder adquisitivo mejorado del consumidor peruano.
2. El actual mercado de prendas de vestir y confección utiliza canales de comercialización directos e indirectos, los cuales pueden clasificarse en tipos de ateliers de diseñadores, importadores, tiendas departamentales, outlets, boutiques, showrooms, negocios de ventas por catálogo y tiendas electrónicas de prendas de vestir. Sin embargo, se identifican debilidades en estos canales ya que no generan mayor satisfacción en un segmento de la población.
3. Las mujeres de 18-25 años de edad del NSE A y B, de los distritos de Miraflores, San Isidro, La Molina y Surco buscan calidad, originalidad y diseños de última moda, son consumidoras de asesoramiento y realizan la elección de prendas buscando la exclusividad. Su nivel de satisfacción es cambiante y cada vez con menor tiempo y mayor carga social por lo cual la actividad de compra está sujeta a inconvenientes de tiempo que aún no se han resuelto.
4. Se propone un nuevo canal de comercialización con innovación de tipo incremental, brinda la oportunidad de ofrecer el producto en diferentes plazas sin necesidad de ir a un local comercial.
5. La inversión total requerida es de S/. 92 889 nuevos soles, el 40% será financiado con deuda (S/. 37 156 nuevos soles) por 5 años y a una TEA del 15%, y el 60% (S/. 55 733 nuevos soles) con capital propio. El proyecto muestra un VAN mayor a cero (VANE de S/. 151 218 y VANF de S/. 156 180), una tasa interna de retorno (TIRE de 62 por ciento, TIRF de 87 por ciento) mayor al COK de 16.28%, los cuales indican la viabilidad económica y financiera de la propuesta The Fashion Point

## X. RECOMENDACIONES

- Es importante que las empresas del subsector prendas de vestir y confecciones tengan un conocimiento pleno de los procesos que existen en el mismo, los cuales hoy en día tienen cada vez ciclos más cortos, debido a las nuevas necesidades presentes, al fuerte impulso del marketing existente que hace que el consumidor se especialice. Un buen indicador es el análisis de las opiniones en los blogs, en las que se puede apreciar lo que el consumidor final está necesitando o solicitando en la actualidad, sin embargo cada empresa que atiende un sector específico tiene que desarrollar como mínimo estudios anuales.
- Si bien es cierto las características del subsector prendas de vestir y confecciones son cambiantes, es decir hay nuevos canales de comercialización, nuevas preferencias, nuevas necesidades, el segmento elegido por The Fashion Point, tienda móvil, es un segmento interesante a nivel de su consumo. Es importante no olvidar las preferencias identificadas en los canales de comercialización del subsector en el periodo 2005-2015, ya que presentan características de la propia evolución del mercado respecto a los años anteriores y a las características del entorno, sin embargo las condiciones globales también tienen un impacto, el mismo que tiene que ser medido y analizado ya que el consumidor de prendas de vestir tiene un enfoque global más que un enfoque local. Por lo mismo se recomienda a las empresas del subsector de prendas de vestir y confecciones innovar de forma continua en los canales de comercialización, resolviendo las limitaciones que se vayan presentando como las nuevas exigencias del consumidor, el cambio tecnológico y sobre las cuales se debe aprovechar la relación dinámica con el consumidor final.
- Se recomienda realizar un cuidadoso análisis de la segmentación de cada empresa debido a que los segmentos entre sí de las mujeres jóvenes, maduras o adultas difieren ya que la imagen que cada una busca desarrollar en su entorno social es distinta. A nivel de Perú se observan cambios drásticos en la moda sujetos a un mejor poder adquisitivo como se menciona, sin embargo también existen tendencias globales que se podrán incluir como el velar por los derechos de los animales respecto a la inclusión de pieles de animales en la confección de prendas de vestir, así como el compromiso con el medio ambiente, al no incluir sustancias químicas tóxicas en la elaboración de las prendas.

- Se recomienda que frente a la ejecución de un diseño de innovación se haga un análisis de las necesidades del cliente ya que la innovación es una propuesta que debe de obedecer a problemas existentes, los cuales serán resueltos de una forma novedosa. El estudio desarrollado trabaja sobre la comercialización de prendas en un segmento específico teniendo en cuenta características identificadas en el estudio de mercado, por lo mismo se plantea un formato específico atacando las necesidades, para ello es importante y recomendable que cuando la empresa ejecute la propuesta de The Fashion Point no caiga en exageraciones en cuanto a la reducción del valor del tiempo, que el cliente utiliza para la compra, ni tampoco se descuide la personalización como factor deseado por el cliente meta, por lo tanto es necesario una constante actualización de las bases de datos sobre gustos y preferencias, las cuales deben de ingresar de forma continua en el sistema modelizado.

## **XI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Angulo, M. 2004. Análisis de clúster textil en el Perú. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Perú. 40 p.
- Asociación Americana de Retail Móvil.  
<http://www.america-retail.com/>
- A.T. Kearney. 2015. The 2015 A.T. Kearney Global Retail Development Index. Estados Unidos. 11 p.
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados. 2014. Niveles Socioeconómicos. Perú. 52 p.
- Banco Central de Reservas del Perú. 2013. Memoria 2013. Actividad Productiva y Empleo. Perú. 37 p.
- Banco Central de Reserva del Perú-BCRP  
<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas.html>
- Banco Interamericano de Desarrollo. 2013. La clase media en Perú: Cuantificación y evaluación reciente.  
[https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/5940/La\\_clase\\_media\\_en\\_Peru\\_final\\_2.pdf?sequence=1](https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/5940/La_clase_media_en_Peru_final_2.pdf?sequence=1)
- Casado, M. y Lara, A. 2004. Diagnóstico Industrial – Subsector Textil. Consejo Nacional del Ambiente Washington. Estados Unidos. 153 p.
- Caracheo, F. 2002. Modelo educativo (propuesta de diseño), Dirección General de Institutos Tecnológicos. Coordinación Sectorial de Normatividad Académica. México. 10 p.
- CENTRUM Setiembre 2010. Reporte financiero Burkenroad Perú - Sector Textil del Perú. 4 p.

- Cisneros, P. 2010. Estudio de Factibilidad para la Creación de una Boutique de Ropa Femenina. Universidad Técnica del Norte. Ecuador. 76 p.
- Damodaran  
[http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)
- Diez, E. 1997. La fuerza de las ventas. Editorial ESIC. Madrid. 19 p.
- Ducan, P. 1976. Distribución comercial. Editorial Distribución Anual. S.L. Madrid. 71 p.
- Equilibrium, clasificadora de riesgo.  
<http://www.equilibrium.com.pe/>
- Erazo, O. 2008. Proceso de manufactura. Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Colombia. 3 p.
- Fashion bloggers peruanas  
<http://www.whatthegirl.com/10-fashion-bloggers-peruanas-que-debes-conocer/>
- Federación Nacional de Trabajadores Textiles del Perú. 2013. Informe sobre La Situación Económica del Sector Textil-Confecciones. Perú. 54 p.
- Fernández, R. 1994. Modelización Lógica de Procesos de Solución de Problemas, y sus aspectos computacionales. Madrid. 89 p
- Ferrer, S. 1984. Revista de fomento social. Editorial CESI. Estados Unidos. 37 p.
- Gradim Santos, L. 2009. Sector Textil y Confecciones. Estudios de Mercadeo e Identificación de Oportunidades para Prendas de Vestir y Accesorios de Algodón, Alpaca y Mezclas en España, Reino Unido y Alemania. España, ICON-INSTITUT. 187 p.
- Haito, Alberto, 2015. Artículo Educación de calidad: Una gran oportunidad. Arellano Marketing. Perú.
- Iguñiz, J. 2003. De la necesidad a las preferencias: los significados de la libertad. Perú. 09 p.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. 2007. Censo Nacional de Población y Vivienda. Perú.

- Instituto Nacional de Estadística e Informática. 2015. Compendio Estadístico 2015. Población.
- Kotler, Philip y Armstrong, G. 2008. Fundamentos de marketing, Octava edición. México. 333p
- Levinson, J. 1985. Guerrilla Marketing, Primera Edición, México. 225 p.
- Lucio, Mera Elena 2010. Técnicas de Marketing. Ediciones de la U. Primera Edición. Bogotá. 57 p.
- Mulet, J. 2005. La innovación, concepto e importancia económica. España.23 p.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo  
<http://www.mincetur.gob.pe/>
- Pardo, L. y Porras, D. 2011. Factibilidad para la Creación de una Boutique de Ropa Interior Femenina. Universidad Industrial de Santander. Colombia. 156 p.
- Pereira, J. Mercadeo Directo Integrado. Colombia. 2 p.
- PROMPERU, Comisión de Promoción del Perú para la exportación y el turismo. 2014. Documento especial para Perú Moda.
- Puell, J. 2007. Cambio, innovación y creatividad en la gerencia peruana. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. 30 p.
- Roger J. Best, 2007. Marketing Estratégico 4ta edición PEARSON EDUCACIÓN S.A. Madrid. 288 p.
- Sarabia, F. 2013. Métodos de investigación social y de la empresa. Editorial Pirámide. España. 276 p.
- Sociedad Nacional de Industrias, 201. Exportación e importación sector textil-confecciones enero – diciembre. Boletín textil. 2 p.
- Stern, L. 1996. Canales de comercialización. Quinta edición. Editorial Prentice-Hall. España. 127 p.

## XII. ANEXOS

### ANEXO 1: FICHA TÉCNICA DEL ESTUDIO DE MERCADO

Población	Mujeres de Lima Metropolitana de los diferentes niveles socioeconómicos (5 193 691)
Muestra	267
Muestreo	Aleatorio estratificado con asignación proporcional (en función a los niveles socioeconómicos)
Encuesta	Tipo de carácter personal
Sexo	femenino
Máximo margen de error	5%
Nivel de confianza	95%
Ámbito	Lima Metropolitana
Residencia	Universidades Agraria la Molina, San Ignacio de Loyola, San Martín de Porres; Centro de idioma Británico e Icpna y el Centro Empresarial de San Isidro.
Período de realización	15 de mayo al 15 de junio de 2015



## ANEXO 2: FICHA TÉCNICA DEL FOCUS GROUP

Lugar:	Calle Honorio Delgado 118 Sta. Catalina – La Victoria
Fecha y hora:	15 de junio de 2015
Entrevistados:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sanex Chalco Izarra (19)</li> <li>- Grace Rodriguez Zevallos (25)</li> <li>- Lidia Zapata Ancco (19)</li> <li>- Thais Rojas Melendez (19)</li> <li>- Natali Mayorga Tokumaru (25)</li> </ul>
Ejecutado por:	Adriana Brenis y Jemima Huamán
<b>Temas de investigación</b>	<b>Preguntas</b>
Frecuencia de compra	<p>¿Con que frecuencia sueles comprar prendas?</p> <p>¿Qué determina tu frecuencia de compra?</p>
Número de prendas de compra	<p>¿Cuántas prendas adquieres durante tu compra?</p> <p>¿Qué factores determinan tu volumen de compra?</p>
Gasto promedio mensual	<p>¿Cuánto destinas a la compra de prendas de vestir?</p> <p>¿A qué prendas le asignas el mayor porcentaje de tu gasto?</p>
Aceptación del producto/servicio	<p>¿Conoces sobre la existencia de la boutique móvil?</p> <p>¿Estarías dispuesta a adquirir prendas dentro de una boutique móvil?</p>
Canales de distribución y comercialización	<p>¿A través de qué medios de compra adquieres tus prendas?</p> <p>¿Qué otros medios de compra desearías usar?</p>

### ANEXO 3: GUÍA DE INDAGACIÓN

Lugar:	San isidro - Centro empresarial de San Isidro
Fecha y hora:	10 de junio de 2015
Entrevistados:	Ximena Nasser (Dueña de la boutique The Big Muses-Miraflores), Gabriela Baca (Dueña de la boutique The Vintage Club)
Ejecutado por:	Adriana Brenis y Jemima Huamán
<b>Temas de investigación</b>	<b>Preguntas</b>
Presencia y exhibición del producto	¿Qué herramientas utiliza para la exposición de los productos? ¿De qué manera el cliente interactúa con el producto?
Poder de atracción del producto	¿Qué variables afectan la compra de los productos? ¿Cuáles son las características, del producto, que atraen más al cliente?
Precio del producto	¿Qué métodos utiliza para la asignación de precios? ¿Qué variables influyen en la asignación del precio?
Relación con el proveedor	¿Cómo califica la relación con sus proveedores? ¿Qué estrategias emplea para mantener una buena relación con los proveedores?
Canales de distribución y comercialización	¿Qué canal de distribución y comercialización utiliza? ¿Considera que el actual canal de distribución y comercialización satisface las necesidades de los clientes?

## ANEXO 4: ENTREVISTA A DISEÑADORES

Lugar:	Calle Príncipe 117 – Pueblo Libre
Fecha y hora:	15 de agosto de 2015
Entrevistados:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Angélica Andrade (Diseñadora gráfica)</li> <li>- Larissa Peña Ruiz (Diseñadora de moda)</li> <li>- Amalia Salgado (Diseñadora gráfica)</li> </ul>
Ejecutado por:	Adriana Brenis y Jemima Huamán
Temas de investigación	Preguntas
Estilo	1. ¿Cómo defines tu estilo?
	2. ¿Cuáles consideras que son las tendencias de la temporada?
	3. ¿En qué te inspiras para crear?
Desarrollo del servicio	4. Sobre el servicio
	5. Un pequeño presupuesto

## ANEXO 5: ENTREVISTA A PRODUCTORES DEL EMPORIO GAMARRA

Lugar:	Emporio Gamarra - Jr. Gamarra, La Victoria
Fecha y hora:	18 y 19 de junio de 2015, 10:00 am
Entrevistados:	- Erick Orosco Pérez (Arisa Confecciones) - Elisabet Vásquez Gutiérrez (Peruvian Khia) - Augusto Castillo (Ferchale)
Ejecutado por:	Adriana Brenis y Jemima Huamán
Temas de investigación	Preguntas
Servicio	1. ¿Realiza diseños o sólo confecciona?
	2. ¿Cuánto tiempo demora la confección de las prendas?
Calidad	3. ¿Con qué telas trabaja?
Estilo	4. ¿Qué estilo de diseños ha confeccionado durante los últimos 2 años?
Precio	5. ¿Cuál es el precio de las prendas por docena, medio ciento y un ciento?

## ANEXO 6: ENCUESTA DE PREFERENCIAS EN EL CONSUMO DE ROPA

La encuesta busca evaluar las preferencias en el consumo de prendas de vestir y/o accesorios. Esta encuesta es desarrollada con fines de investigación; la información brindada es voluntaria y reservada.

**\*Obligatorio**

Pregunta 1

**¿Qué edad tiene? \***

- 18 - 25 años
- 26 - 29 años
- 30 - 34 años
- 35 - 39 años
- 40 - 44 años
- 45 a más

Pregunta 2

**Distrito de residencia \***

Pregunta 3

**Indicar cuál es su actividad principal \***

- Estudiante
- Estudia y Trabaja
- Trabaja - Vinculada a una empresa
- Trabaja - Independiente
- Desempleada

Pregunta 4

**¿Cada cuánto compra ropa? \***

- Solo cuando necesito realmente
- Por temporada
- Mensualmente

- Cada año
- Casi no compro
- No lo sé, solo lo hago

Pregunta 5

**¿Cuánto gasta en promedio cada vez que compra ropa? \***

- Menos S/. 50.00
- Entre S/. 50.00 y S/. 90.00
- Entre S/. 100.00 y S/. 200.00
- Entre S/. 250.00 y S/. 500.00
- Más de S/. 500.00

Pregunta 6

**¿Con qué tipo de imagen te identificas?, ¿Cuál crees que es tu estilo? \***

- Sencilla y natural
- Sofisticada
- Vanguardista
- Rebelde
- Inocente
- Sexy
- Juvenil

Pregunta 7

**¿Cuánto tiempo demoras en estar lista para iniciar tus actividades? \***

- Menos de 30 minutos
- 30 minutos
- 1 hora
- 2 horas
- Más de 2 horas

Pregunta 8

**En tu relación con la moda te consideras: \***

- Toda una fashionista

- Seguidor de tendencias
- Consumidor de tendencias
- Eres indiferente

Pregunta 9

**¿Dónde prefieres comprar ropa? \***

- Centros comerciales
- Tiendas por departamento
- Boutiques
- Showrooms
- Catálogos
- Online

Pregunta 10

**¿Cuánto tiempo permaneces dentro de una tienda de ropa? (En promedio) \***

- Menos de 1 hora
- 1 - 4 horas
- 5 - 9 horas
- 10 - a más horas

Pregunta 11

**¿Qué tipo de complemento te gustaría encontrar en los negocios de ropa? \***

- Zapatos
- Accesorios
- Carteras
- Bisutería
- Otros:

Pregunta 12

**¿Qué servicios buscas en los negocios de ropa? \***

- Asesoramiento
- Entrega a domicilio
- Las últimas tendencias

- Exclusividad
- Originalidad
- Precios bajos (Ofertas)
- Otros:

Pregunta 13

**¿Qué priorizas a la hora de elegir tu ropa y estilo? Marca las tres más importantes \***

- Precio
- Comodidad
- Calidad de la prenda
- Originalidad
- Exclusividad
- Cantidad
- Marca
- Nacionalidad

Pregunta 14

**¿Qué valor le otorgas a la marca a la hora de comprar ropa? \***

- Es primordial
- Depende del diseño de la prenda
- Depende del precio
- Depende de la popularidad de la marca
- Depende de mí presupuesto
- No me interesa

Pregunta 15

**Según tu opinión, una marca significa: \***

- Estilo
- Exclusividad
- Calidad
- Personalidad
- Moda
- Otros:



Pregunta 16

**¿Qué marca de ropa conoces? (Respuesta múltiple) \***

- Zara
- Mango
- 15.50
- Joaquín Miró
- Michelle Beláu
- Claudia Páez
- Versace Collection
- Otros:

Pregunta 17

**¿Cuál es la ventaja que encuentras en la ropa importada? \***

- Mayor calidad
- Diseños únicos
- Precios accesibles
- Últimas tendencias

Pregunta 18

**¿Cuál es la ventaja de la ropa hecha en Perú? \***

- La calidad
- Mayor diversidad de diseño
- Estamos igual que las grandes pasarelas del mundo
- Es de baja calidad
- Precios bajos

Pregunta 19

**¿Compras por internet? \***

- Si
- No

Pregunta 20

**¿Con qué frecuencia sueles comprar por internet?**

- Frecuentemente
- Muy pocas veces
- Casi nunca
- No compraría por internet

Pregunta 21

**¿Sabes cuáles son las ventajas de comprar ropa por internet? \***

- Es ropa de diseñadores jóvenes
- Es exclusiva
- Lo haces desde la comodidad de tu casa
- Es más rápido

Pregunta 22

**Marca los tres medios masivos que utilizas para informarte \***

- Revistas
- Periódicos
- Radio
- Televisión
- Internet

Pregunta 23

**¿Conoces la existencia de los Fashion Trucks - tiendas de ropa, móviles? \***

- Si
- No

Pregunta 24

**¿Te atreverías a adquirir prendas de vestir dentro de una boutique móvil, "THE FASHION POINT"? \***

- Sí
- Tal vez
- No
- Otros:

## ANEXO 7: RELACIÓN GASTO PROMEDIO Y DISTRITO DE RESIDENCIA

Distrito de residencia	Gasto promedio en la compra ropa					Total
	Menos de S/. 50	S/. 50 y S/. 90	S/. 100 y S/. 200	S/. 250 y S/. 500	Más de S/. 500	
Ate	0.0%	24.0%	60.0%	16.0%	0.0%	100.0%
Barranco	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	100.0%
Breña	0.0%	10.0%	40.0%	40.0%	10.0%	100.0%
Cercado de Lima	0.0%	75.0%	25.0%	0.0%	0.0%	100.0%
Chorrillos	20.0%	20.0%	20.0%	40.0%	0.0%	100.0%
Comas	0.0%	6.7%	66.7%	20.0%	6.7%	100.0%
El Agustino	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	100.0%
Independencia	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
Jesús María	0.0%	0.0%	66.7%	33.3%	0.0%	100.0%
La Molina	0.0%	23.8%	45.2%	21.4%	9.5%	100.0%
La Victoria	0.0%	30.0%	50.0%	10.0%	10.0%	100.0%
Lince	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	100.0%
Los Olivos	5.3%	10.5%	47.4%	36.8%	0.0%	100.0%
Magdalena del Mar	0.0%	20.0%	40.0%	20.0%	20.0%	100.0%
Miraflores	0.0%	0.0%	30.0%	40.0%	30.0%	100.0%
Pueblo Libre	0.0%	20.0%	20.0%	60.0%	0.0%	100.0%
Puente Piedra	33.3%	33.3%	16.7%	16.7%	0.0%	100.0%
Rímac	0.0%	25.0%	25.0%	50.0%	0.0%	100.0%
San Borja	7.7%	23.1%	23.1%	46.2%	0.0%	100.0%
San Isidro	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	100.0%
San Juan de Lurigancho	0.0%	23.8%	57.1%	19.0%	0.0%	100.0%
San Juan de Miraflores	0.0%	37.5%	50.0%	12.5%	0.0%	100.0%
San Luis	0.0%	33.3%	33.3%	33.3%	0.0%	100.0%
San Martín de Porres	4.3%	17.4%	43.5%	34.8%	0.0%	100.0%
San Miguel	0.0%	0.0%	50.0%	50.0%	0.0%	100.0%
Santa Anita	0.0%	40.0%	60.0%	0.0%	0.0%	100.0%
Santiago de Surco	0.0%	44.4%	55.6%	0.0%	0.0%	100.0%
Surco	0.0%	16.7%	33.3%	50.0%	0.0%	100.0%
Surquillo	0.0%	50.0%	0.0%	50.0%	0.0%	100.0%
Villa El Salvador	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	100.0%
Villa María del Triunfo	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	100.0%

Fuente: Estudio de Mercado, Junio 2015

Elaboración: Propia